Überlegungen zur optimalen Gestaltung der industriellen Beschaffungsaufgabe

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades
Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)

an der
Ludwig-Maximilians-Universität
München

vorgelegt von
Elisabeth Schmalfuß
1979

Überlegungen zur optimalen Gestaltung der industriellen Beschaffungsaufgabe

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades
Doctor rerum politicarum
(Dr.rer.pol.)

an der
Ludwig-Maximilians-Universität
München

vorgelegt von
Elisabeth Schmalfuß
1979

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Referent: Professor Dr.Dr.h.c.mult. Edmund Heinen

Korreferent: Professor Dr. Werner Kirsch

Tag der mündlichen Prüfung: 23.7.79

Meinen Eltern

Inhaltsverzeichnis

		Seite
	Einführung in den Problemkreis	1
1.	Grundlegung	12
1.1.	System- und organisationstheoretische Grundlagen	12
1.2.	Das Organisationsproblem als Entscheidungsproblem	25
1.3.	Gang der Untersuchung	29
2.	Die Beschaffungsaufgabe im Industriebetrieb	34
2.1.	Repräsentation der Unternehmung gegenüber der Umwelt ("external representation function")	34
2.1.1.	Die Aufgaben der Ressourcenakquisition	35
2.1.2.	Aufgaben der Gewinnung und Aufrechterhaltung von politischer und sozialer Legitimität	41
2.2.	Informationsfunktion ("information processing function")	43
3.	Die Alternativen organisatorischer Gestaltung	49
3.1.	Die Grenztypen horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung	49
3.2.	Die Strukturen der idealtypischen Funktionsbereiche	56
3.2.1.	Die Strukturdimension "Zentralisation"	58
3.2.2.	Die Strukturdimension "Formali-	61

		Seite
	sierung"	
3.2.3.	Abschließende Betrachtung	69
3.3.	Exkurs: Die Beschaffung als Profit Center	71
4.	Die Bedingungen organisatorischer Gestaltung	81
4.1.	Die Organisation als Nebenbedingung organisatorischen Gestaltungshandelns	81
4.1.1.	Zur Notwendigkeit situationsbezogener Organisationsgestaltung	81
4.1.2.	Zur Beschreibung von Organisationssituationen	84
4.1.3.	Zur Berücksichtigung der Eigenschaften der Organisationsmitglieder	87
4.2.	Charakterisierung der Organisationssituation anhand der Aufgabensituation	97
4.2.1.	Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung	99
4.2.1.1.	Die beschaffungsrelevante Umwelt als zu bewältigendes Aufgabenvolumen	99
4.2.1.2.	Die Beschreibung der beschaffungsrelevanten Umwelt	107
4.2.1.3.	Das Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung als Ausdruck der Beschaffungsumwelt	113
4.2.2.	Die Wertigkeit der Beschaffungsaufgabe	118
4.2.2.1.	In der Ungewißheitshandhabung begründete Wertigkeit der	118

		Seite
	Beschaffung	
4.2.2.2.	In der Leistungs- und Kostenrelevanz begründete Wertigkeit der Beschaffung	122
4.3.	Die Auswirkungen der Aufgabensituation auf die Erfüllung der Beschaffungsaufgabe	131
5.	Die Ziele organisatorischer Gestaltung	143
5.1.	Eingrenzung der Zielvariablen	143
5.1.1.	Organisationsziele als Bezugsgrößen der Gestaltungsziele	143
5.1.2.	Systemerfordernisse als generelle Organisationsziele	146
5.1.3.	Die Mitarbeiterziele als gleichwertige, eigenständige Organisationsziele	153
5.2.	Zur Messung der organisatorischen Leistungswirksamkeit	157
5.2.1.	Die Gestaltungsziele und die qualitativen Anforderungen an Beurteilungsmaßstäbe	157
5.2.2.	Zur indirekten Messung der organisatorischen Leistungswirksamkeit	161
6.	Das Gestaltungskriterium "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential"	173
6.1.	Grundlegung	173
6.1.1.	Das strukturbedingte Aufgabenerfüllungspotential als Determinante der Systemleitung	173
6.1.2.	Die Entscheidungsqualität als Ausdruck des strukturbedingten Auf-	175

		Seite
	gabenerfüllungspotentials	
6.1.3.	Die Entscheidungsdurchsetzung als Ausdruck des strukturbedingten Aufgabenerfüllungspotentials	185
6.2.	Die Entscheidungsqualität als Informationsproblem	188
6.2.1.	Die Informationsnachfrage als Kriterium der Entscheidungsqualität	188
6.2.2.	Spezifizierung des globalen Kriteriums "Informationsnachfrage"	202
6.2.3.	Zur Anregung und Richtung der Informationsnachfrage	206
6.3.	Beurteilung der Alternativen organisatorischer Gestaltung anhand des Kriteriums "Entscheidungsqualität"	213
6.3.1.	Zu den Indikatoren "Kenntnis des objektiven Informationsbedarfs" und "qualitative Informationsverarbeitungskapazität	215
6.3.2.	Zu dem Indikator "quantitative Informationsverarbeitungskapazität"	229
6.3.3.	Zu dem Indikator "subjektive Bereitschaft"	232
6.3.4.	Zur Informationsversorgung als Indikator der Informationsnachfrage und Nebenkriterium hoher Entscheidungsqualität	239
6.3.5.	Zusammenfassende Betrachtung unter Berücksichtigung der	257

		Seite
	Aufgabensituation	
6.4.	Beurteilung der Alternativen organisatorischer Gestaltung anhand des Kriteriums "Entscheidungsdurchsetzung"	263
7.	Das Gestaltungskriterium "Koordination"	278
7.1.	Grundlegung	278
7.1.1.	Die Koordination als Systemerfordernis	278
7.1.2.	Die Voraussetzungen abgestimmter Entscheidungen als Indikatoren der Koordination	280
7.2.	Zum Zusammenhang zwischen horizontal-funktionaler Differenzierung und Koordinationsbedarf	283
7.3.	Beurteilung der Alternativen organisatorischer Gestaltung anhand des Kriteriums "Koordination"	295
7.3.1.	Zur intrasegmentalen Koordination	295
7.3.2.	Zur intersegmentalen Koordination	298
7.3.2.1.	Intersegmentale Koordination mittels der technokratischen Koordinationsmaßnahme Zielvorgabe	300
7.3.2.2.	Intersegmentale Koordination mittels der strukturellen Koordinationsmaßnahme Koordinationskollegium	310
7.3.3.	Zusammenfassende Betrachtung unter Berücksichtigung der Aufgabensituation	319
8.	Das Gestaltungskriterium "Wirtschaftlichkeit"	327

		Seite
8.1.	Grundlegung	327
8.2.	Die Personalkosten als Inputgröße	330
8.3.	Die Angemessenheit des Ressourceneinsatzes als Ausdruck der Wirtschaftlichkeit	339
8.4.	Zusammenfassende Betrachtung	347
9.	Grundzüge der Einbeziehung der Eigenschaften der Organisationsmitglieder in die Gestaltungsüberlegungen	349
	Schlußbetrachtung	369
	Abkürzungsverzeichnis	377
	Literaturverzeichnis	378

A b b i l d u n g s v e r z e i c h n i s

		Seite
Abb. 1:	Mehrdimensionaler Bezugsrahmen der Untersuchung	30
Abb. 2:	Überblick über die Alternativen organisatorischer Gestaltung	68
Abb. 3:	Direkte und indirekte Einflußgrößen der Organisationsstruktur	94
Abb. 4:	Charakterisierung der Organisationssituation anhand der Aufgabensituation	130
Abb. 5:	Die Systemerfordernisse als Bezugsgrößen der Gestaltungskriterien	152
Abb. 6:	Überblick über mögliche Kriterien der organisatorischen Leistungswirksamkeit	171/ 172
Abb. 7:	Überblick zur Beurteilung des strukturbedingten Aufgabenerfüllungspotenitals	174
Abb. 8:	Überblick zur Beurteilung der Entscheidungsqualität	258
Abb. 9:	Zusammenstellung der struktur- und situationsbedingten Ausprägungen der Gütemaßstäbe zur Beurteilung der subsysteminternen Informationsübermittlung	261
Abb. 10:	Zusammenstellung der struktur- und situativbedingten Ausprägungen der verschiedenen machtdeterminierenden Variablen	276
Abb. 11:	Der Zusammenhang zwischen horizontal-funktionaler Differenzierung und Koordinationsbedarf	294

		Seite
Abb. 12:	Die Auswirkungen horizontal-funktionaler Differenzierung auf den intra- und intersegmentalen Koordinationsbedarf und die Koordinationsergebnisse	321
Abb. 13:	Überblick über verschiedene Kataloge von Anforderungen an bzw. Eigenschaften von Inhabern von Führungspositionen	359/ 360
Abb. 14:	Motive von Führungspersönlichkeiten	363
Abb. 15:	Zusammenfassung der in Teil 6-8 aufgestellten, situativ relativierten Annahmen	370/ 371

Einführung in den Problemkreis

Sieht man es als Aufgabe der Wissenschaft an, den Menschen bei der Bewältigung von Lebensaufgaben zu helfen, [1] so folgt daraus, daß die Gewinnung theoretischer Erkenntnisse nicht um ihrer selbst willen erfolgt, sondern daß diese zum Zweck der Wirklichkeitsgestaltung nutzbar gemacht und praktisch verwertbare Handlungsempfehlungen erarbeitet werden sollen. [2] Während die "reine" Wissenschaft gesetzmäßige Aussagen über Ursachen-Wirkungszusammenhänge erstrebt, entspricht dem pragmatischen Wissenschaftziel der "angewandten" Betriebswirtschaftslehre die Entwicklung finaler Zweck-Mittel-Aussagen. [3] Wissenschaftliche Forschung im Bereich der Organisationstheorie wird demnach als ein "zweckbezogener Prozeß der Erkenntnisgewinnung" [4] verstanden, deren Gegenstand einzelne praktische Organisationsprobleme sind, zu deren Bewältigung dem Organisator generelle Orientierungshilfen in Form sogenannter praxeologischer Aussagen vermittelt werden sollen.

Obwohl über die Gestaltungsaufgabe der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie weitgehend Einigkeit besteht, und obgleich die Fortschritte auf diesem Gebiet - vor

---

1) vgl. Wild, 1966, 22; Hoffmann, 1976, 16.

2) So betont Heinen aus einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre heraus, daß "... die Betriebswirtschaftslehre heute ... nach herrschender Meinung eine angewandte, d.h. praktisch-normative Wissenschaft ..." ist. Heinen, 1969, 209.

3) vgl. zur Erklärungs- und Gestaltungsaufgabe der Betriebswirtschaftslehre Heinen, 1978 a, 28 ff; Hoffmann 1976, 16 f; Wild, 1966, 22 ff, 150 f; Wild, 1967 a, 567 ff.

4) Kubicek, 1975 a, 13.

allem dank der Organisationsforschung - in den letzten Jahren beachtlich waren, kann die programmatisch aufgezeigte Zielsetzung nur als Fernziel der Betriebswirtschaftslehre angesehen werden. "Die Organisationstheorie muß sich den Vorwurf gefallen lassen, daß sie es bisher weitgehend versäumt hat, dem Praktiker begründete Gestaltungsempfehlungen an die Hand zu geben".[1]

Die vorliegende Arbeit ist der Versuch, einen Beitrag zu dem pragmatischen Wissenschaftsziel der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie zu leisten, indem instrumentale Aussagen bezüglich der zweckmäßigen Gestaltung der industriellen Beschaffungsaufgabe angestrebt werden.

Die Beschaffung wird in der Betriebswirtschaftslehre übereinstimmend als eine unverzichtbare betriebliche Funktion oder Phase hervorgehoben. Dennoch werden "bei der Darstellung betrieblicher Entscheidungs- und Planungsprobleme ... die Schwerpunkte eindeutig auf die Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesse gelegt",[2] während Beschaffungsprobleme nur geringe Beachtung finden. Dies zeigt sich auch darin, daß bis heute eine spezielle Betriebswirtschaftslehre der Beschaffung fehlt,[3] die den für die meisten Funktionen seit langem entwickelten betriebswirtschaftlichen Teillehren, z.B. der Fertigungs- oder Absatzwirtschaftslehre, vergleichbar wäre. Wo Beschaffungsprobleme ausführlicher behandelt werden, werden sie - vor allem in der älteren Literatur - als abgeleitete

1) Grochla, Welge, 1975, 273 .

2) Grochla, Kubicek, 1976, 257.

3) vgl. Grochla, Kubicek, 1976, 258.

Probleme angesehen. Der Beschaffung wird das Ziel zugewiesen, aus anderen Plänen den Bedarf zu ermitteln und diesen Bedarf zu befriedigen. Die "Beschaffung wird damit zur Vollzugs- oder Bereitstellungsplanung, die ihren Ausgangspunkt in anderen betrieblichen Teilplänen findet ... (und von der, A.d.V.) ... allenfalls dann Restriktionen für diese übrigen Pläne ausgehen, wenn der Beschaffungsmarkt oder die eigenen finanziellen Ressourcen eine zielkonforme Bereitstellung nicht zulassen". [1] Die Beschaffung wird als eine Art Dienstleistungsfunktion zur Beschaffung alles dessen aufgefaßt, was die Fertigungsabteilung zur Produktion der Erzeugnisse benötigt.

Erst in den letzten Jahren werden "die strategischen Dimensionen von Beschaffungsproblemen" [2] in der betriebswirtschaftlichen Theorie verstärkt hervorgehoben und der Beschaffung damit zunehmend die Bedeutung zuerkannt, die ihr in der betrieblichen Praxis seit längerem beigemessen wird. [3] Diese kommt beispielsweise darin zum Ausdruck,

---

1) Grochla, Kubicek, 1976, 263.

2) Grochla, Kubicek, 1976, 265. Derzeit besteht hinsichtlich der Beschäftigung mit strategischen Beschaffungsproblemen noch ein "theoretisches Defizit"; Grochla, Kubicek, 1976, 269. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, daß in frühen Arbeiten der Betriebswirtschaftslehre, vor allem von Sandig, aber auch von Findeisen, Schär und Mellerowicz, die Beschaffung durchaus als aktive und unternehmerische Funktion betrachtet wurde und erst später eine Reduzierung der Beschaffungsfunktion auf den Versorgungsgesichtspunkt erfolgte.

3) Grochla, Kubicek, 1976, 257 sprechen von einer gegenwärtig bestehenden "Diskrepanz zwischen betriebswirtschaftlicher Theorie und betrieblicher Praxis in bezug auf die Beschaffungsfunktion".

daß nicht wenige Industrieunternehmen, besonders Unternehmungen, die Rohstoffe veredeln oder verarbeiten - aber auch die Automobilindustrie - heute über ein eigenes Beschaffungsressort im Vorstand oder der Geschäftsführung verfügen.

Nicht nur die betriebliche Praxis hat die Rolle der Beschaffung als eine unternehmerische Funktion erkannt. Selbst in der weitesten Öffentlichkeit wird der Einkauf als ein wichtiger Beitrag für das Schicksal eines jeden Unternehmens empfunden: "Wäre sonst eine der größten deutschen Kaffeeröstereien auf den Gedanken gekommen, in einer umfassenden Werbekampagne jenen weltgewandten, vertrauenserweckenden älteren Herrn dem Publikum als Einkäufer auf den Kaffeeplantagen vor Augen zu führen, gewissermaßen als die Verkörperung der gesamten Geschäftspolitik vorzustellen, als Inbegriff von Erfahrung und Seriosität, mit dem man um Vertrauen beim Abnehmer wirbt?" [1]

Entsprechend diesem "neuen" Verständnis der industriellen Beschaffung wird heute allgemein die Forderung aufgestellt, daß die Beschaffung der Produktion, dem Absatz und der Verwaltung gleichgeordnet in die Unternehmenshierarchie einzugliedern sei:

> "Entsprechend der weit verbreiteten Unterschätzung der Einkaufsfunktion ist ... häufig ... der gesamte Einkauf falsch in die Betriebsorganisation eingegliedert. Der Einkaufsleiter untersteht häufig noch einem Leiter der Verwaltung, obwohl er diesem gleichgeordnet sein sollte". [2]
>
> "Das Prinzip einer unmittelbaren Unterstellung der

---

1) Albrecht, 1965, 79.

2) Westermann, 1972, 100.

Beschaffungsabteilung unter die Betriebsleitung ergibt sich aus dem gegenüber Verwaltung, Herstellung und auch Absatz erstens grundverschiedenen und zweitens gleichwichtigen Aufgaben". [1]

"Um dem Einkauf die einer modernen Unternehmenskonzeption angemessene Stellung und damit verbundene Wirkungsmöglichkeit im Sinne der erstrebten Zielvorstellungen zu geben, muß er ... gleichrangig neben den anderen Hauptfunktionen ... angesiedelt werden". [2]

"Grundlage für einen unternehmerisch geführten Einkauf ist seine Selbständigkeit und seine Anerkennung als eine mit den anderen Grundfunktionen gleichberechtigte Unternehmensfunktion". [3]

"Nicht nur dem Verkauf, sondern auch dem Einkauf (ist A.d.V.) die gleiche organisatorische Selbständigkeit zuzubilligen wie der Fertigung, ... nicht zuletzt (deshalb, weil,A.d.V.)...es im Industrieunternehmen durch den stets vorhandenen Einkauf und Verkauf zwei gleichwertige kaufmännische Spezialfunktionen gibt, denen aber völlig getrennte Aufgaben innewohnen". [4]

Das Postulat einer selbständigen, den anderen betrieblichen Grundfunktionsbereichen gleichgestellten Beschaffungsabteilung wird - wenn überhaupt - lediglich mit der pauschalen Aussage begründet, daß ein der Produktion oder der Verwaltung eingegliederter Einkauf "die heute an den Einkauf gestellten Forderungen kaum noch erfüllen" [5] ...

---

1) Sundhoff, 1958, 31.

2) Kompenhans, 1977, 24; ebenso Trautmann, 1961, 679.

3) Falz, 1965, 27.

4) Schober, 1965, 20.

5) Kompenhans, 1977, 23.

"seine Zielvorstellungen ... nur sehr lückenhaft realisieren kann" [1] kann.

Diese Empfehlung zur Gestaltung der industriellen Beschaffung ist in Form eines generelle Gültigkeit beanspruchenden Organisationsprinzips formuliert. Sie steht damit im Widerspruch zu der heute in der Organisationsforschung einen Allgemeinplatz darstellenden Erkenntnis, daß es eine immer und überall gültige einzige Antwort auf organisatorische Gestaltungsfragen nicht gibt. Es muß nicht generell optimal sein, die Beschaffung selbständig zu organisieren und neben den anderen betrieblichen Grundfunktionen gleichrangig anzusiedeln; es kann auch zweckmäßig sein, die Beschaffung z.B. dem technischen oder kaufmännischen Sektor zuzuordnen. Eine optimale organisatorische Regelung hat an der Datenkonstellation des relevanten Zeitpunkts bzw. Zeitraums anzusetzen und die einzusetzenden Instrumente den jeweiligen Situationsausprägungen anzupassen. Eine Organisationskonzeption darf infolgedessen nicht mehr oder weniger kritiklos übernommen werden, ohne daß die Anwendungsbedingungen und -voraussetzungen genügend geklärt sind.

Aus dem Gesagten ist unmittelbar abzuleiten, daß an die Stelle eines allgemeinen Organisationsprinzips zur Gestaltung der Beschaffung im Industriebetrieb die Erforschung der Bedingungen treten muß, unter denen eine Organisationsform ihre instrumentale Funktion zur Erreichung der Unternehmensziele bestmöglich erfüllt. Die vorliegende Arbeit stellt einen Versuch dar, diesen Anforderungen durch eine differenzierte, soweit als möglich empirisch fundierte Untersuchung der Determinanten organisatorischer Regelungen und ihrer Wirkungszusammenhänge zu begegnen, um so

---

1) Kompenhans, 1977, 23.

situativ relativierte Aussagen bezüglich der optimalen Selbständigkeit und damit hierarchischen Eingliederung der Beschaffungsaufgabe abzuleiten - d.h. der optimalen horizontal-funktionalen Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung.

Die Gestaltung der optimalen organisatorischen Selbständigkeit der industriellen Beschaffung konkretisiert sich in der Bestimmung derjenigen Strukturform, die den höchsten Beitrag zur Erreichung der angestrebten organisatorischen Ziele liefert, und zwar unter Berücksichtigung der jeweils gegebenen Bedingungen, welche die Zahl der möglichen organisatorischen Lösungen auf den Bereich der zulässigen Lösungen einschränken, unter denen dann die optimale Lösung zu finden ist. "Im Falle organisatorischer Entscheidungen über die Anwendung bestimmter struktureller Regelungsmaßnahmen sind Voraussagen darüber zu machen, wie jede alternative Regelung auf den Grad der Zielerreichung wirkt". [1] "Würde man also z.B. einen gesetzlichen Wirkungszusammenhang in der Wirklichkeit zwischen ... einer in bestimmten Weise charakterisierten Strukturform und ihrer Ergiebigkeit oder Leistungswirksamkeit festgestellt haben, der unter bestimmten Bedingungen mit hoher Wahrscheinlichkeit immer und überall als gültig betrachtet werden kann, weil er sehr häufig durch systematische Beobachtungen bestätigt worden ist, dann könnte daraus der Effizienzgrad als Folge einer bestimmten ... Regelung prognostiziert" [2] und so die optimale Organisationsstruktur ermittelt werden.

Was Wild mit diesen Sätzen beschreibt, ist weitgehend noch eine Utopie. "Die Theorie der Optimierung von Organi-

---

1) Wild, 1967 a, 579.

2) Wild, 1967 a, 580 f.

sationsstrukturen ist über erste Ansätze bisher nicht hinausgekommen". [1]

In aller Regel stehen zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit organisatorischer Strukturierungsalternativen mehrere Gestaltungskriterien nebeneinander. Da jedoch nur in den seltensten Fällen die optimale Erfüllung eines Kriteriums auch mit der optimalen Erreichung der anderen Leistungswirksamkeitsmaßstäbe verbunden ist, liegt hierin für die organisatorische Gestaltung ein "Polylemma schwierigster Art" [2] begründet. Zudem liegt eine systematische Erfassung der Optimalitätsbedingungen der einzelnen Organisationsformen bisher nicht vor. Es fehlen hierzu präzise, theoretisch fundierte und durch empirische Untersuchungen weitgehend bestätigte Aussagen. Aussagen über die Vorteilhaftigkeit bestimmter organisatorischer Maßnahmen beschränken sich in der Regel auf sehr allgemeine verbale Formulierungen der Vor- und Nachteile bei den verschiedenen Gestaltungsformen. Zum Teil werden auch funktionale Beziehungen zwischen bestimmten Variablen angenommen, wobei die Funktionen jedoch zumeist nicht näher präzisiert werden. Der Gedanke der optimalen oder auch zweckmäßigen Gestaltung der Beschaffungsaufgabe im Industriebetrieb - hier: der optimalen oder zweckmäßigen horizontalen Systemdifferenzierung hinsichtlich der Beschaffungsfunktion - kann demnach nur global umschrieben werden. Eine exakte Bestimmung des Optimums ist nicht möglich. "Wir wissen zu wenig über sachliche, soziale, psychologische und andere Voraussetzungen der Struktureffizienz, das Quantifizierungsproblem in diesen Bereichen ist ungelöst, und es fehlen operationale Beurteilungsmaßstäbe". [3] Es lassen sich nur

---

1) Hax, 1969, 1088.

2) Schweitzer, 1969 a, 142 .

3) Wild, 1969, 8 f; auch Ruffner, 1972, 194 f .

tendenziellen Zusammenhänge zwischen bestimmten organisatorischen Maßnahmen und ihren Wirkungen angeben. Infolgedessen stellen die in dieser Arbeit angestrebten Aussagen bezüglich der zweckmäßigen Gestaltung der industriellen Beschaffungsaufgabe auch keine deterministischen Hypothesen dar, sondern sie sind als probabilistische oder statistische zu bezeichnen. [1] Während bei Vorliegen deterministischer Hypothesen die durch die "Dann"- (oder "Desto"-) Komponente bezeichnete Klasse von Ereignissen als immer dann gegeben betrachtet wird, wenn die durch die "Wenn"- (oder "Je"-) Komponente bezeichneten Sachverhalte vorliegen, behauptet die hier relevante zweite Art von Hypothesen lediglich, daß bei Vorliegen der durch den "Wenn-" (oder "Je"-) Satz abgebildeten Erscheinungen das Auftreten der im "Dann"- (oder "Desto"-) Satz bezeichneten Sachverhalte wahrscheinlich ist.

Im folgenden werden dennoch instrumentale Aussagen bezüglich der optimalen oder zweckmäßigen organisatorischen Selbständigkeit der Beschaffungsfunktion angestrebt. Somit wird, trotz fehlender Möglichkeiten einer näheren Präzisierung des Optimums bzw. des Befriedigungs- oder Anspruchsniveaus, bei dessen Erreichung eine Gestaltungsalternative als zweckmäßig zu bezeichnen ist, der Gedanke der optimalen oder zweckmäßigen Strukturierungsalternative als Bezugspunkt der organisatorischen Gestaltung gewählt. Dies ist damit zu begründen, daß auch ein theoretisch noch durchaus ungenügender Bezugsrahmen bedeutende heuristische Funktionen für die Handhabung praktischer Probleme erfüllen kann: [2] Auch ein nur recht globaler, nicht unmittelbar anwendbarer Bezugsrahmen kann bei der Bewältigung organi-

---

1) vgl. zur Formulierung sozialwissenschaftlicher Hypothesen z.B. Opp. 1970, 36 ff.

2) vgl. hierzu und zum folgenden Kirsch, 1971 a, 241 f.

satorischer Probleme in der betrieblichen Praxis dazu dienen, strukturelle Zusammenhänge zu erhellen und komplexe Probleme gedanklich zu ordnen. Er kann es dem Praktiker - hier: dem Organisator - erleichtern, die jeweils anstehenden Probleme zu analysieren, komplexe, unüberschaubare Probleme in einfachere, übersichtliche Teilprobleme aufzugliedern und hierfür Lösungshypothesen zu formulieren. Der Gedanke der optimalen bzw. zweckmäßigen horizontal-funktionalen Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung soll in diesem Sinne heuristische Funktionen zur Formulierung und Lösung praktischer Probleme erfüllen, für die bisher keine exakten wissenschaftlichen Modellösungen vorliegen.

Um praxisrelevante Handlungsempfehlungen bezüglich der optimalen organisatorischen Selbständigkeit der Beschaffungsfunktion erarbeiten zu können, ist dieses komplexe Gestaltungsproblem durch die Einführung einiger Vereinfachungen handhabbar zu machen:

- Untersuchungsobjekt ist die Beschaffungsfunktion eines Industriebetriebes (bzw. bei einer geographisch diversifizierten Unternehmung einer Betriebsstätte), der (die) eine solche, nicht näher präzisierbare Größe besitzt, daß diese Situationseigenschaft keine organisatorische Bedingung darstellt, die die in dieser Arbeit untersuchten Möglichkeiten horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung a priori einschränkt.
- In diesem Industriebetrieb (bzw. dieser Betriebsstätte) werden alle Beschaffungsaufgaben von einer organisatorischen Einheit wahrgenommen (zentrale Beschaffung [1]). Bedingt durch das zu bewältigende Beschaffungsaufgaben-

---

1) vgl. zur zentralen und dezentralen Beschaffung z.B. Daege, 1965, 70; Kompenhans, 1977, 30.

volumen ist diese organisatorische Einheit eine Stellenmehrheit und bildet, da sie einheitlich geleitet wird, eine Abteilung.

- Die Betrachtung wird auf die Leitung der organisatorischen Einheit reduziert, der die Beschaffungsfunktion zugeordnet ist. Da diese Instanz "den Kurs des Aufgabenbereiches sowie die Arbeiten der Untergebenen im Sinne der richtigen, zielentsprechenden Ausführung zu überwachen und durch entscheidenden Eingriff und entsprechende Auftragserteilung zu regulieren (hat und, A.d.V.) im ganzen ... das gemeinsame Ziel der Beauftragten" [1] repräsentiert, kann stark vereinfachend die Erfüllung der Beschaffungsaufgabe als durch die Führungsperson(en) der betrieblichen Abteilung bestimmt gedacht werden, der die Beschaffungsfunktion zugeordnet ist.
- Entsprechend der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, deren Kennzeichen die Hervorhebung individueller und multipersonaler Willensbildungsprozesse ist, [2] wird die Beschaffungsaufgabe als Entscheidungsaufgabe interpretiert. Die Beschaffungsentscheidungen werden in den Vordergrund der Untersuchung gestellt, "da letztlich jede ausführende Tätigkeit - in Betriebswirtschaften ebenso wie in anderen Organisationen - aus irgendeiner Entscheidung resultiert" [3] und daher durch diese bestimmt wird.

---

1) Nordsieck, 1955, 94.

2) Vgl. zum Wissenschaftsziel der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre Heinen, 1969, Heinen, 1971; Kirsch, Meffert, 1970, 11 ff.

3) Heinen, 1978 a, 25.

1. Grundlegung

1.1. System- und organisationstheoretische Grundlagen

Die Beschreibung organisatorischer Sachverhalte und Problemstellungen baut heute in der Regel mehr oder weniger ausdrücklich auf dem Systemansatz [1] auf. Diese an die Vorstellungen aus allgemeiner Systemtheorie und Kybernetik anknüpfende formal-methodologische Konzeption wird auch der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt.

Unter einem System wird allgemein "eine Menge von Elementen (verstanden A.d.V.), zwischen denen Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können". [2] Aufgrund ihrer spezifischen Systemmerkmale kann die Unternehmung als ein konkretes, zielgerichtetes, offenes, äußerst komplexes, probabilistisches und dynamisches System [3] bezeichnet werden. Da die Elemente des Systems Unternehmung Menschen und Sachen sind, wird die Unternehmung als ein sozio-technisches System definiert. [4]

Jedes System ist Teil eines größeren Systems - Supersystems, Umsystems- und kann selbst wiederum mehrere Subsysteme umfassen. Von dem Standpunkt und der Absicht des Beobachters hängt es ab, welche Ebene als Umsystem als System, als Subsystem und als Element - als "die kleinste uns interessierende Einheit im System, die wir nicht weiter analysieren

---

1) vgl. z. B. Krieg, 1971, 11 ff; Bleicher, 1971, 171 ff; Alewell, Bleicher, Hahn, 1971, 159 ff; vgl. zur Systemtheorie aus der Vielzahl der Literatur Kirsch 1971 a, 25 ff; Dienstbach, 1972, 25 ff.

2) Hoffmann, 1976, 210.

3) vgl. Beer, 1967, 27 ff; Dienstbach 1972, 29.

4) vgl. Heinen, 1978 a, 37.

können oder wollen" [1] - aufgefaßt wird. [2] In diesem Zusammenhang zeigt sich, daß der in dieser Arbeit verwendete Terminus Gesamtsystem keinen spezifischen Aspekt der Systemhierarchie darstellt. Der Begriff Gesamtsystem wird lediglich im Sinne einer Verstärkung des Begriffes System gebraucht, zur Betonung, daß sich das betrachtete System aus einer Reihe von Teilsystemen zusammensetzt. Als Gesamtsystem wird im folgenden die Unternehmung aufgefaßt; analog werden Strukturen, die die gesamte Unternehmung umfassen, als Gesamtsystemstrukturen [3] bezeichnet.

Differenzierung und Integration, die Grundprobleme der organisatorischen Systemgestaltung

Zur Charakterisierung und Beschreibung der unterschiedlichen Formen von Gesamtsystemstrukturen können die grundlegenden Prinzipien organisatorischen Gestaltens herangezogen werden, die Differenzierung und die Integration.

Unter Differenzierung wird allgemein die Abgrenzung von Subsystemen innerhalb der Grenzen eines Systems verstanden. [4] Die Organisationstheorie unterscheidet im allgemeinen zwei Kategorien von Subsystemen: funktionale und

---

1) Ulrich, 1970, 107.

2) vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 21; Aiewell, Bleicher, Hahn, 1971, 159; Krieg, 1971, 24.

3) Diese Bezeichnung verwenden beispielsweise auch Bleicher, 1973, 358; Krieg 1971, 158; Kessler 1976.

4) Einen vollkommen anderen, auf kognitive Unterschiede abzielenden Begriff der Differenzierung, der hiermit nicht verwechselt werden darf, verwenden dagegen Lawrence, Lorsch, 1969, 8 ff. Dieser Begriffsinterpretation in etwa vergleichbar ist die soziale Differenzierung bei Kirsch, Klein 1977, 126 f.

strukturelle. [1] "Funktionale Subsysteme sind gedankliche Abstraktionen zur analytischen Durchdringung des Unternehmungsgeschehens" [2]; sie fallen nur ausnahmsweise mit konkreten Gruppierungen in institutionalen Systemen zusammen. Alle Elemente des organisatorischen Systems werden zusammengefaßt, die zur Erfüllung einer bestimmten Funktion beitragen. "Da im Grunde jede irgendwie abgrenzbare Aufgabe bzw. jeder irgendwie abgrenzbare Prozeß, unabhängig davon, ob sie (er) temporärer oder dauerhafter Natur ist, Funktionscharakter besitzt, lassen sich im Extremfall beliebig viele funktionale Subsysteme beschreiben". [3] Im Rahmen dieser Arbeit interessiert ausschließlich die zweite Kategorie von Subsystemen, die strukturellen Subsysteme, die sich in der Unternehmung als konkrete, institutionelle Einheiten manifestieren - als Arbeitsgruppen, Abteilungen, Kommissionen usw. [4]

---

1) vgl. zur Unterscheidung zwischen funktionalen und strukturellen Subsystemen Kirsch, 1971 a, 40 ff; Hoffmann, 1976, 213 ff. In Verbindung mit Grenzstellen anderer Institutionen können sog. Zwischensysteme gebildet werden - für strukturelle Teilsysteme ebenso wie für funktionale. Zwischensysteme repräsentieren die Elemente und Beziehungen zweier offener (Sub-) Systeme. Vgl. Luhmann, 1972, 220 ff; vgl. Fahn, 1972, der das Beschaftungssystem als Zwischensystem definiert.

2) Hoffmann, 1976, 214.

3) Fahn, 1972, 19. Vgl. zu möglichen Ansätzen der Differenzierung funktionaler Subsysteme z.B. Katz, Kahn, 1966, 39 ff; Bleicher, 1972, 274 ff; Burns, 1961, 257 ff; Ulrich, 1968, 227 ff; Fäßler, 1967, 162 ff; vgl. hierzu auch die ausführlichen Darstellungen der amerikanischen Ansätze bei Hoffmann 1976, 214 ff und Staehle, 1973, 115 ff; vgl. auch Heinen, 1978, der nach sog. übergreifenden Funktionen die Subsysteme "Kapitalwirtschaft", "Personalwirtschaft" usw. unterscheidet.

4) Hier werden ausschließlich formale Gruppen berücksichtigt. Informale Gruppen sind jedoch gleichfalls als strukturelle Subsysteme zu bezeichnen. Vgl. Kirsch, 1971 a, 40 f.

Die beschränkte Kapazität der produktiven Elemente Menschen und Sachen sowie die Möglichkeit, Spezialisierungsvorteile nutzen zu können, geben Anlaß für eine arbeitsteilige Erfüllung der Gesamtaufgabe der Unternehmung. Durch diese Subsystembildung oder Innendifferenzierung [1] wird die Komplexität des Unternehmungssystems und dessen Umwelt reduziert: Über eine Aufgabenteilung und Aufgabenselektion wird eine Untergliederung komplexer Probleme in überschaubare Einheiten ermöglicht. Diese Spezialisierung der Subsysteme bewirkt eine bessere Bewältigung der spezifischen, subsystembezogenen Aufgaben- bzw. Umweltsituation. Jedes Subsystem kann sich ganz auf seine Teilaufgabe bzw. Subumwelt konzentrieren; es kann sich spezialisieren und daher auch Störeinflüsse, die aus den speziellen Umweltbereichen auf die inneren Subsystemprozesse einwirken, erfolgreicher handhaben. [2]

Die Subsysteme des Unternehmungssystems stellen selber wiederum offene, zielgerichtete sozio-technische Systeme dar. Sie sind "Teilmengen von Systemelementen, die nach irgendeinem Kriterium abgegrenzt und untereinander gekoppelt sind bzw. Beziehungen aufweisen". [3]

Betrachtet man zunächst die horizontale Differenzierung, [4] die Abgrenzung von Teilsystemen einer Subordinationslinie, [5] so geht es im wesentlichen um die Frage, "in wie

---

1) vgl. zu diesem Begriff Luhmann, 1968, 125 ff.

2) vgl. hierzu auch Kirsch, 1971 a, 48 f.

3) Kirsch, 1971 a, 40.

4) vgl. zu den zwei Richtungen der Differenzierung z.B. Gebert, 1978 a, 33 ff.

5) Es entstehen rechtlich unselbständige, nebengeordnete Teilsysteme (= organisatorische Teilbereiche).

viele und wie geartete Teilmengen ein gegebenes Insgesamt-Aufgabenvolumen einer Organisation zerlegt bzw. untergliedert wird". [1] Die Bildung von strukturellen Subsystemen innerhalb der Grenzen des Gesamtsystems Unternehmung kann dabei nach verschiedenen Kriterien erfolgen. [2]

"Eine Differenzierung nach der "Menge" meint, daß sich die Anzahl der Teilmengen erhöht, der Inhalt aber für alle Teilmengen der gleiche bleibt". [3] Es werden mehrere strukturelle Subsysteme - Hauptabteilungen - gebildet, die jedoch alle dieselben Aufgaben wahrnehmen.

Dagegen bedeutet eine Differenzierung nach der "Art", daß die strukturellen Subsysteme unterschiedliches tun. Es entstehen Teilaufgaben unterschiedlicher Art. Die Differenzierung führt zur Spezialisierung, d.h. die "organisatorischen Einheiten nehmen ausschließlich bestimmte Aufgaben wahr, die sonst von keiner anderen organisatorischen Einheit wahrgenommen werden". [4] Hierbei kann die Systemdifferenzierung nach (und damit die Spezialisierung struktureller Subsysteme auf) Verrichtungen ("process") und Objekte ("purpose") unterschieden werden. Differenzierung nach Objekten liegt vor, wenn alle jene aktiven Elemente des organisatorischen Systems zusammengefaßt sind, deren Tätigkeiten sich auf bestimmte Produkte oder Produktgruppen

---

1) Gebert, 1978 a, 33.

2) Hiermit sind mögliche Kriterien der Aufgabenteilung angesprochen: "die Aufgabenteilung ist das Ergebnis eines nach bestimmten Prinzipien durchgeführten Analyse - und Syntheseprozesses. Sie kennzeichnet die Zuordnung von Aufgabenteilen einer Gesamtaufgabe auf Stellen und Abteilungen." Kessler 1976, 76; vgl. auch Fuchs-Wegner, Welge, 1974, 72.

3) Gebert, 1978 a, 33.

4) Kieser, Kubicek, 1977, 62.

beziehen. Bei Differenzierung nach dem Verrichtungskriterium bilden alle Elemente, die zur Erfüllung einer bestimmten betrieblichen Grundfunktion beitragen, ein strukturelles Subsystem. Durch die Differenzierung der betrieblichen Funktionen und deren getrennte Übertragung auf organisatorische Einheiten entstehen funktional spezialisierte strukturelle Subsysteme. [1]

Auf diesen Spezialisierungsmöglichkeiten basiert die idealtypische Unterscheidung zwischen Verrichtungs- und Objektorganisation. [2] Wenn die Unternehmensführung aus einer einzelnen Instanz besteht, dann werden diese Strukturtypen nach der Spezialisierung auf der zweiten hierarchischen Ebene gebildet. Besteht die Unternehmensleitung dagegen - wie beispielsweise in einer Aktiengesellschaft - aus mehreren Instanzen, so setzt diese Unterscheidung oft bereits auf der obersten Hierarchieebene des Stellengefüges an.

Der Grundtatbestand der Verrichtungsorganisation ist dann gegeben, wenn die größten organisatorischen Einheiten nach dem Zentralisationsprinzip "Verrichtung" gebildet sind. Wird unter Funktion der zu den Aufgaben hinzutretende Anspruch auf Erfüllung durch die Aufgabenträger verstanden, [3] dann kann die Verrichtungsorganisation in synonymer Bedeutung auch als funktionale Organisation, [4] Funktional- [5]

---

1) vgl. zum Begriff "funktionale Spezialisierung" z.B. Pugh et. al., 1968, 72 ff.

2) vgl. Grochla, 1974, 297 ff; Hoffmann 1976, 240 ff.

3) zum Funktionsbegriff vgl. Nordsieck, 1969, 602 ff; Acker, 1961, 148 ff.

4) z.B. Welge, 1975; Eisenführ, 1970.

5) z.B. Kessler, 1976; Wild, 1972, 20.

oder Funktionsorganisation [1] bezeichnet werden. Eine Unterscheidung ist jedoch dann notwendig, wenn sich der Begriff "funktionale Organisation" auf die Bildung lediglich abstrakter funktionaler und nicht auch struktureller Subsysteme bezieht, oder wenn dieser Ausdruck zur Kennzeichnung der Anwendung des Mehrliniensystems in einer Unternehmung gebraucht wird. [2] Sind die größten organisatorischen Einheiten nach dem Zentralisationsprinzip "Objekt" gebildet, dann ist der Grundtatbestand der Objektorganisation realisiert. Die nach dem Verrichtungsprinzip gegliederten Teilsysteme werden als Funktionsbereiche bezeichnet. Analog werden die Inhaber der obersten Leitungsstellen oder Instanzen dieser Subsysteme Funktionsbereichsleiter oder Funktionsmanager genannt. Die nach dem Objektprinzip gebildeten größten organisatorischen Einheiten werden in der Literatur mit einer Reihe weitgehend synonymer Ausdrücke belegt; sie heißen beispielsweise Sparten, Divisionen, Produkt- oder Geschäftsbereiche. [3]

Reale Organisationsformen weisen keine vollkommene Spezialisierung nach Funktionen oder Produkten (oder auch nach regionalen Aspekten) auf, sondern tendieren allenfalls schwerpunktartig zu einer dieser Gliederungsarten. Die idealtypische Unterscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisationsstruktur stellt lediglich auf die Bildung der größten Organisationseinheiten ab - in der Regel auf die Aufgabeninhalte der Instanzen der zweitobersten Hierarchieebene des Stellengefüges. Damit bleibt undefiniert, ob das gleiche Aufgabenverteilungsprinzip auf allen Rangstufen Anwendung findet.

---

1) z. B. Schmidt, 1972 .

2) vgl. z.B. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 193 ff.

3) vgl. hierzu die Begriffszusammenstellungen bei Poensgen 1973, 19 .

Dieser Arbeit liegt der Strukturtyp "funktionale Organisation" zugrunde sowie die Vorstellung einer aus einer einzelnen Instanz bestehenden Unternehmungsleitung, d.h. die Abteilungen der zweitobersten Leitungsebene sind nach dem Zentralisationsprinzip "Verrichtung" gegliedert. Die Ausführungen sind jedoch prinzipiell auf eine divisionale Organisation übertragbar, deren Abteilungen beispielsweise von der dritten Ebene an abwärts nach dem Verrichtungsprinzip gebildet sind. Werden nämlich gleiche Funktionen bzw. Funktionsbereiche aus einer Funktional- und einer Spartenorganisation miteinander verglichen, so dürften sich - wie Welge betont - "kaum Unterschiede im Entscheidungspielraum ergeben". [1]

Unabhängig davon, nach welchem Kriterium differenziert wird, kann die Abgrenzung horizontaler Teileinheiten in unterschiedlicher Intensität durchgeführt werden: Man kann ein Gesamtsystem in wenige oder sehr viele strukturelle Subsysteme aufgliedern. Erfolgt der Differenzierungsprozeß nach dem Verrichtungsmerkmal, dann bestimmt sich das Ausmaß der horizontal-funktionalen Systemdifferenzierung nach der Zahl der gegeneinander abgegrenzten betrieblichen Funktionen. Die Differenzierung ist demnach um so stärker ausgeprägt, je größer die Anzahl verschiedener und unterschiedlichen organisatorischen Einheiten zugeordneter Grundtätigkeiten innerhalb der Unternehmung ist. [2] Ausgehend von der, an dem Kriterium der Leistungserstellung und -verwertung anknüpfenden Unterscheidung betrieblicher Aktivitäten nach allgemeinen Grundfunktionen oder Kernaktivitäten werden beispielsweise die Subsysteme Beschaffung, Produktion und Absatz abgetrennt. Der horizontal-funk-

---

1) Welge, 1975, 32.

2) Diese Definition ist in etwa vergleichbar dem, was Pugh et. al., 1969 a, unter horizontaler Differenzierung verstehen; vgl. auch Gebert, 1978 a, 34.

tionale Differenzierungsgrad spiegelt somit den Zergliederungsgrad des - als gegeben unterstellten - Insgesamt-Aufgabenvolumens bzw. eines Gesamtsystems wider.

In den bisherigen Ausführungen wurde ausschließlich auf eine Richtung differenzierenden Gestaltungshandelns Bezug genommen, auf die Abgrenzung horizontal nebengeordneter organisatorischer Teilbereiche innerhalb eines Gesamtsystems. Bei einem hochkomplexen System wie der Unternehmung führen die organisatorischen Gestaltungshandlungen in der Regel jedoch über mehrere Stufen. Die horizontale Differenzierung wird durch die vertikale ergänzt. Die strukturellen Subsysteme (z.B. Hauptabteilungen) werden in weitere strukturelle Subsysteme (z.B. Abteilungen) untergliedert und diese wiederum in noch kleinere strukturelle Subsysteme (z.B. Unterabteilungen) zerlegt.

Als Ergebnis vertikaler Differenzierung entsteht eine hierarchische Gruppierung von Subsystemen verschiedener Ordnung, wobei strukturelle Subsysteme höherer Ordnung stets mehrere strukturelle Subsysteme niederer Ordnung umfassen. Die Anzahl unterschiedlicher Hierarchieebenen innerhalb der Organisation bestimmt dabei das Ausmaß vertikaler Differenzierung.

Notwendiger Pendant der Systemdifferenzierung ist die Systemintegration. [1] Sie zielt darauf ab, "die verschiedenen Teileinheiten eines Systems zu einem zielorientierten handelnden Ganzen zusammenzufassen." [2] Die durch die "struk-

---

1) vgl. hierzu z.B. Staehle, 1973, 122 ff; Das Problem der Systemintegration wird im allgemeinen der Koordination gleichgesetzt. Vgl. z.B. Hoffmann, 1976, 284 ff. Demgegenüber differenziert beispielsweise Krieg, 1971, 23, zwischen dem Integrieren und dem Koordinieren.

2) Krieg, 1971, 23 .

turelle Differenzierung" - die jeweils realisierte Kombination von verschiedenen Aufgabenteilungsmöglichkeiten [1] - bewirkte Arbeitsteilung ist nur sinnvoll, wenn zugleich die Verbindung der verschiedenen Teilaufgabenkomplexe zu einem Gesamtergebnis gewährleistet ist. Die Differenzierung des Gesamtsystems Unternehmung in arbeitsteilige Subsysteme und die Einung des betrieblichen Leistungsprozesses im Hinblick auf eine zweckmäßige Erreichung der Unternehmensziele stellen daher die beiden Grundprobleme organisatorischer Gestaltung dar. [2]

Gebilde- und Prozeßstruktur, die Bestandteile der Organisation eines Systems

Ergebnis des horizontalen und vertikalen Differenzierens sowie des Integrierens ist die Gebildestruktur [3] der Unternehmung. Die Aufbaustruktur verteilt die zur Erfüllung der Gesamtaufgabe notwendige Menge von Teilaufgaben auf Aktionseinheiten und legt die Beziehungszusammenhänge zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten fest, d.h. sie gibt Regeln für die Interaktion zwischen den Aktionseinheiten vor, die die Einzelaktivitäten so koordinieren,

---

1) Ähnlich wird dieser Begriff definiert von Kubicek, 1975, 52; sowie Blau, Schoenherr, 1971, 297 ff.

2) Unter Verschiebung des Akzents unterteilt Kosiol diese organisatorischen Vorgänge in die Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese. Vgl. Kosiol, 1962, 189 ff; vgl. auch Schweitzer, 1969, 89 ff; Witte, 1964, 105; Wild, 1966, 89 ff.

3) Unter Strukturen werden im allgemeinen Beziehungsnetze zwischen Elementen und Elementaktivitäten verstanden. Vgl. zum Strukturbegriff, der allerdings häufig ausschließlich auf den statischen Aspekt bezogen wird, z.B. Kosiol, 1962, 19 f; Wieser, 1959, 12; Heinen, 1977, 52 ff; Arnold, 1967, 9 ff; Schweitzer, 1964, 22 ff; Kirsch, 1971 a, 37 ff .

daß sie insgesamt zur Zielerreichung führen. [1] Auf diese Weise werden jedem einzelnen Organisationsmitglied bestimmte Teilaufgaben vorgegeben, die es erfüllen soll und für deren Erreichung es verantwortlich ist; ihm werden bestimmte Handlungen zur Abstimmung mit den anderen betrieblichen Aufgabenträgern vorgeschrieben sowie bestimmte Weisungsrechte und Gehorsamspflichten zugeordnet. Entsprechend kann die Gebildestruktur auch als ein detailliertes System von Regelungen - als Strategie - zur Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder charakterisiert werden. [2] Dieser Begriffsinterpretation liegt die Annahme zugrunde, daß die Steuerung der Organisationsmitglieder über die Vorgabe von Handlungs- oder Verhaltensspielräumen erfolgt, [3] die in erster Linie durch die Organisationsstruktur, d.h. durch die innerhalb der Organisation gesetzte Menge von Regelungen bestimmt sind.

Der wirtschaftliche Vollzug des Leistungsprozesses erfordert aber zusätzliche Bestimmungen darüber, wie die einer Stelle durch das Aufgabenverteilungssystem zugewie-

---

1) vgl. Kieser, Kubicek, 1977, 312 ff; Kubicek, 1975, 46 die Aufbaustruktur ist somit aufzufassen als "Kombination aus unterschiedlichen Arten von Regelungen zur Arbeitsteilung und Koordination", Kubicek, 1975, 46.

2) vgl. Grochla, 1966, 75.

3) Vgl. zu dieser These vor allem Hickson, 1966, sowie die dort erwähnten angloamerikanischen Ansätze der Organisationstheorie. In letzter Zeit ist dieser Ansatz im deutschsprachigen Raum von Kieser, Kubicek, 1977, 313 ff, aufgegriffen worden. Vgl. zu ähnlichen Betrachtungsweisen in den entscheidungstheoretischen Konzepten der Betriebswirtschaftslehre z.B. Kirsch, 1971 a, 105 f; Wittmann, 1959, 189. Der Handlungsspielraum ist in diesen Überlegungen der Freiheitsbereich, der dem Aktionsträger innerhalb einer Organisation von der Kerngruppe zur Erfüllung seiner Aufgaben belassen wird.

senen Aufgaben in Einzelelemente aufzuteilen und zu erfüllen sind. Die Aufbauorganisation ist durch die Ablauforganisation - die Prozeßstruktur - zu ergänzen [1], die die zeitliche und sachliche Abfolge der einzelnen materiellen und informationellen Tätigkeitskomplexe in der Unternehmung regelt.

Demnach kann man zwischen Gebilde- und Prozeßstruktur unterscheiden. Allerdings bringen "erst beide zusammen ... die letztlich untrennbare Bindung von räumlicher und zeitlicher Ordnung zum Ausdruck, die eine Grundvoraussetzung für das zielgerichtete Verhalten dynamischer und insbesondere sozialer Systeme darstellt." [2] Die Organisation eines Systems umfaßt somit die in einem bestimmten Zeitpunkt bestehende Aufbau- und Ablaufstruktur und das Organisieren bezeichnet die bewußte Tätigkeit zur Erstellung solcher Strukturen. [3] "Die Tätigkeit des Organisierens konstituiert die Erscheinung Organisation". [4] Gegenüber den anderen Arten ordnenden Gestaltens, dem Disponieren und dem Improvisieren, zeichnet sich das Organisieren dadurch aus,

---

1) Vgl. zur Unterscheidung zwischen Gebilde- oder Aufbaustruktur (räumlich-statische Betrachtung) und Prozeß- oder Ablaufstruktur (zeitlich-dynamische Betrachtung), der vor allem in der traditionellen Organisationslehre große Bedeutung beigemessen wird, z.B. Krieg, 1971, 20; Schwarz, 1977, 24 f. Diese Aufteilung des an und für sich einheitlichen Organisationsproblems ist lediglich als "Hilfsmittel" zur Erfassung und Durchdringung organisatorischer Tatbestände vertretbar, kann jedoch bei der praktischen Gestaltung nicht aufrecht erhalten werden. Vgl. hierzu Schwarz, 1977, 24 f; Wild, 1966, 125 ff; Schweitzer, 1964, 34 ff.

2) Krieg, 1971, 20 .

3) vgl. Ulrich, 1969, 193; Die Tätigkeit des Organisierens wird meist auch mit dem Terminus Organisation belegt. Vgl. zur Doppeldeutigkeit des Organisationsbegriffes Kosiol, 1968 a, 18; Kosiol, 1962, 15.

daß es nicht den Einzelfall betrifft, sondern auf eine Vielzahl typischer Erscheinungen gerichtet ist und zumindest der Absicht nach auf die Schaffung einer relativ dauerhaften Ordnung abzielt. [1]

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß betriebswirtschaftlich-organisatorische Gestaltungsakte darauf ausgerichtet sind, eine für die Zielerreichung des Systems Unternehmung geeignete Struktur zu erstellen. [2]

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist ein Teilaspekt der Gebildestrukturen der Unternehmung, der zweckmäßige horizontal-funktionale Differenzierungsgrad hinsichtlich der Beschaffungsaufgabe. Demzufolge sind nur aufbauorganisatorische Alternativen zu betrachten. Zur Beurteilung der Gestaltungsmöglichkeiten ist jedoch die Betrachtung der vom Aufbau abhängigen Prozeßabläufe erforderlich. [3] Mit der aufbaumäßigen Strukturierung erfolgt - wenn auch nur mittelbar - insofern bereits eine Strukturierung des Handlungsprozesses, als durch die Zuweisung der Teilaufgaben an die einzelnen Organisationseinheiten der Aktionsrahmen für die zu vollziehenden Aufgabenerfüllungsprozesse abgesteckt und somit die Zahl der im Rahmen der Gestaltung der Ablauforganisation zulässigen Alternativen eingeschränkt wird. Wenn nun die im Hinblick auf die jweils angestrebten organisatorischen Ziele optimale Gebildestruktur bestimmt werden soll, muß folglich bereits bei der Gestaltung der Aufbauorganisation die Zweckmäßigkeit des Prozeßablaufes

---

1) vgl. zur Abgrenzung dieser Begriffe Beensen, 1969, 73 ff; Kosiol, 1962, 28 f.

2) vgl. hierzu auch Ulrich, 1968, 158, der Organisieren gleichsetzt mit Strukturieren und die jeweilige Struktur als Organisation bezeichnet.

3) vgl. Müller-Merbach, 1973, 97; Müller-Merbach, 1972.

berücksichtigt werden. "Die Planung der Aufbauorganisation schließt also ablauforganisatorische Untersuchungen mit ein". [1] Die organisatorische Strukturierung von Aufbau und Ablauf ist als ein gemeinsam zu lösender Problemkomplex zu betrachten. An die Stelle einer isolierten Aufbau- und Ablaufsynthese muß eine einzige, umfassende "totale Aktionssynthese" [2] treten.

1.2. Das Organisationsproblem als Entscheidungsproblem

Die Bestimmung effizienter organisatorischer Maßnahmen stellt ein echtes Auswahl- oder Entscheidungsproblem gleichen formalen Aufbaus da wie in anderen Wahlsituationen.

Unter Verwendung entscheidungslogischer Begriffskategorien kann das Organisationsproblem der effizienten horizontalen Differenzierungsintensität hinsichtlich der Beschaffungsfunktion folgendermaßen beschrieben werden: [3]
Der mit der Lösung dieses organisatorischen Entscheidungsproblems beauftragte Entscheidungsträger benötigt zur Erstellung einer Ergebnis- und/oder Entscheidungsmatrix Informationen über

- die möglichen Handlungsalternativen (die Aktionsparameter, d.h. die realisierbaren Grade horizontaler Differenzierung),
- die denkbaren Ausprägungen der Situationseigenschaften (die Komponenten des Entscheidungsrahmens oder Datenkranzes, die als Nebenbedingungen die organisatorischen Lösungsmöglichkeiten einschränken),

---

1) Müller-Merbach, 1973, 97.

2) Wild, 1966, 126.

3) vgl. Ruffner, 1972, 196 f; Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 27 ff.

- die angestrebten Ziele (die organisatorischen Ziele als Entscheidungsmaßstäbe oder Entscheidungsziele) und
- die entsprechenden Ergebnisse (die Auswirkungen der Gestaltungsalternativen) in einer Entscheidungssituation.

Zur Entscheidung wird außerdem ein Entscheidungskriterium [1] benötigt: "Da die Entscheidungsziele mit einem bestimmten ... Erfüllungsgrad erreicht werden sollen, müssen mittels Entscheidungskriterien Operations- und Auswahlvorschriften für den Entscheidungsakt mit dem Ziel angegeben werden, ein optimales Ergebnis zu erreichen. Üblicherweise bedient man sich der Kriterien Minimierung, Maximierung ... oder Satisfizierung". [2] Im folgenden sei formal angenommen, daß der Entscheidungsträger diejenige Handlungsalternative bevorzugt, die die höchsten Beiträge zur Erreichung der organisatorischen Ziele leistet.

Die hier aktuelle organisatorische Fragestellung führt zu folgendem Entscheidungsproblem: [3]
Welcher der alternativen Differenzierungsgrade hinsichtlich der industriellen Beschaffungsaufgabe liefert unter Berücksichtigung gegebener Bedingungskonstellationen den maximalen Beitrag zur Erreichung der gesetzten Ziele oder Zielkombinationen? [4]

---

1) Entscheidungsziel und Entscheidungskriterium sind die beiden Bestandteile der Zielvorstellung des Entscheidungssubjekts. Vgl. hierzu Ruffner, 1972, 197.

2) Ruffner, 1972, 197.

3) vgl. hierzu die Charakterisierung der allgemeinen organisationstheoretischen Problemstellung bei Hoffmann, Bühner, 1976, 11; Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 29; Hill 1972, 241; Wagner, 1977, 3 f; Triandis, 1966, 59; Hahn, 1976, 447 ff.

4) Während Ziele Wertprämissen darstellen, repräsentieren Bedingungen Tatsachenprämissen. In realen Entscheidungssituationen ist diese Unterscheidung allerdings nur schwer durchführbar. Vgl. hierzu z.B. Simon 1964, 3 ff.

Dieses Wahlproblem stellt, wie generell die Bestimmung einer optimalen Organisationsform und die Festlegung organisatorischer Maßnahmen, ein schlecht-definiertes und schlecht-strukturiertes Entscheidungsproblem dar. [1]

Die Problemdefinition resultiert aus der Beschreibung des Anfangszustandes und der Beschreibung des Endzustandes. Ein Problem ist wohl- (schlecht-) definiert, wenn der Anfangs- und besonders der gewünschte Endzustand exakt (nur vage) umrissen werden können. Das organisatorische Problem der effizienten Dimensionierung des horizontalen Differenzierungsgrades ist dadurch gekennzeichnet, daß der angestrebte Endzustand nicht exakt ausgedrückt werden kann. Der organisatorische Soll-Zustand kann deshalb nur vage umrissen werden, weil zwischen den Unternehmenszielen und organisatorischen Zuständen keine eindeutige Beziehung besteht. Organisatorische Kriterien bzw. leistungsfähige Hilfskriterien, die solche Beziehungen konstruieren könnten, fehlen gegenwärtig weitgehend.

Bei wohl-definierten Problemen sind ex definitione alle Beschränkungen eindeutig, denen eine Lösungsalternative zu genügen hat. Charakteristisch für schlecht-definierte Probleme sind demgegenüber nicht-operationale oder "offene Beschränkungen" [2], also solche Bedingungen, über deren Inhalt zum Zeitpunkt der Problemstellung nur vage und verschwommene Werte vorliegen. Bei organisatorischen Problemen sind offene Beschränkungen vor allem dadurch bedingt, daß es sich bei der Wahl einer organisatorischen Maßnahme in den meisten Fällen um eine sehr langfristige Entschei-

---

1) vgl. zum folgenden Kirsch, 1971, 145 ff; Kirsch, 1978, 29 ff und 36 ff.

2) vgl. zu den "offenen Beschränkungen", den open-constraints, Reitmann, 1965, 126 ff.

dung [1] handelt. Da die Organisationsmaßnahmen weit in die Zukunft wirken, sind für ihren Erfolg "nicht nur die Bedingungen zu Beginn der Einführung bedeutsam, sondern mehr noch ihre zukünftige Entwicklung". [2] Die Auswahl zieladäquater Organisationsmaßnahmen erfordert daher die Schliessung einer Reihe offener Attribute durch Voraussagen über die Bedingungen, die jedoch aufgrund mangelnder Glaubwürdigkeit oder Unsicherheit mit Risiko verbunden sind.

Die Strukturierung eines Entscheidungsproblems stellt auf seine Operationalität ab. Ein Problem ist wohlstrukturiert, wenn es durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist: [3] eine bekannte endliche Anzahl sich gegenseitig ausschliessender Handlungsmöglichkeiten, deren Konsequenzen in bezug auf klar formulierte Ziele hinreichend bekannt sind, sowie Regeln,die eine eindeutige Rangordnung der Alternativen abzuleiten erlauben. Fehlt einem Problem mindestens eines dieser Kennzeichen wohlstrukturierter Probleme, so liegt ein schlecht-strukturiertes Problem vor.

Das organisatorische Problem der Festlegung des Differenzierungsgrades ist durch eine nahezu unübersehbare Anzahl

---

1) Organisatorische Regelungen werden - zumindest der Absicht nach - für einen längeren Zeitraum festgelegt. Die Struktur soll Dauercharakter haben. Vgl. Kosiol, 1962, 28 f; vgl. Grochla, 1966, 72 ff. Praktiker nennen Zeiträume von 10 - 15 Jahren; vgl. Bleicher/Sammet, (Hoechst), 1971 a, 288; Bleicher/Schmidt (BBC), 1972, 284; o.V. (Henkel-Gruppe) 1970, 199. Nach dem Kriterium der zeitlichen Teilung des Entscheidungsfeldes können organisatorische Entscheidungen außerdem als typische Metaentscheidungen bezeichnet werden, die den Obejtkentscheidungen zeitlich vorausgehen und den Bedingungsrahmen für diese abstecken; vgl. Hoffmann, 1976, 59; Kirsch, Meffert, 1970, 40 ff.

2) Hoffmann, Bühner, 1976, 14.

3) vgl. Heinen, 1978 a, 60 ff.

möglicher Abstufungen des Differenzierungsgrades gekennzeichnet; infolgedessen können die Gestaltungsalternativen nicht vollständig formuliert werden. Die aus den Organisationszielen abgeleiteten Gestaltungskriterien können nur vage umrissen werden. Die Konsequenzen der organisatorischen Alternativen sind schon allein aufgrund des Prognoseproblems nicht hinreichend bekannt. Das Problem der Dimensionierung des horizontalen Differenzierungsgrades erweist sich somit, wie jedes Organisationsproblem, als "Musterbeispiel" eines schlecht-definierten und schlecht-strukturierten Entscheidungsproblems. [1]

Empfehlungen über ein zweckmäßiges Vorgehen bei der Gestaltung der Beschaffung haben daher davon auszugehen, daß es sich hierbei um ein schlecht-definiertes und schlecht-strukturiertes Problem handelt das - wie jedes schlecht-strukturierte Problem - analytischen (exakten) Lösungsverfahren nicht zugänglich ist. [2]

1.3. Gang der Untersuchung

Die Auswahl der optimalen differenzierenden Gestaltungshandlung stellt sich als die Lösung eines Entscheidungsproblems dar.
Demnach bietet sich das in 1.2. dargestellte, aus

- Handlungsalternativen
- Nebenbedingungen (Situationsvariablen)
- Zielen und
- Entscheidungsresultaten (Auswirkungen der Gestaltungsalternativen)

bestehende organisatorische Entscheidungsmodell an als konzeptioneller Bezugsrahmen zur Ableitung situationsadäquater,

---

1) Vgl. Chmelik, Kappler, 1978, 168.

2) Vgl. Reitmann, 1965, 126 ff; Heinen, 1978 a, 66 ff.

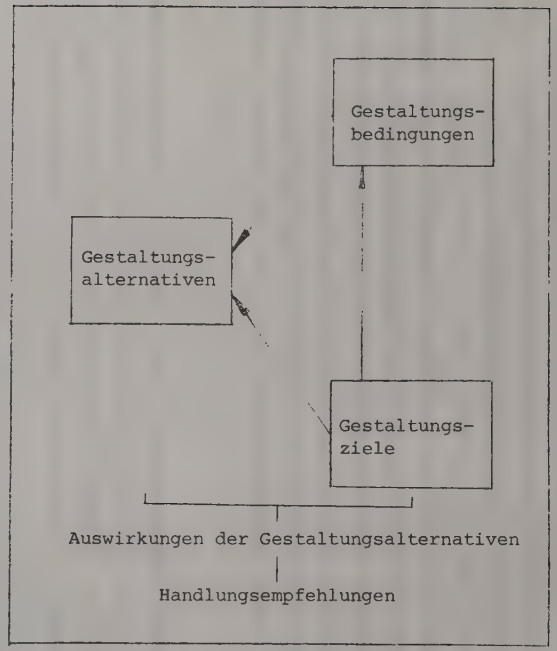


Abb. 1: Mehrdimensionaler Bezugsrahmen der Untersuchung
- in Anlehnung an Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 27 ff; Keßler, 1976, 25 ff, insb. 28

zielwirksamer Empfehlungen zur Handhabung organisatorischer Gestaltungsprobleme.

Für das in dieser Arbeit zur Diskussion stehende Organisationsproblem bedeutet dies, daß im Anschluß an Teil 2, der mit der Beschaffungsaufgabe den Bezugspunkt aller organisatorischen Maßnahmen darstellt, zunächst in Teil 3 die Alternativen organisatorischer Gestaltung herausgearbeitet werden. Um die beiden in 3.1. abgegrenzten Idealtypen horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich ihres Beitrages zur Erreichung der Organisationsziele beurteilen zu können, erweist sich die Beschreibung der Organisationsstruktur dieser Hauptabteilungen als erforderlich (3.2.). In einem Exkurs wird anschließend der Frage nachgegangen, ob es zweckmäßig ist, die Beschaffung als Profit Center zu führen, um so der Gewinnrelevanz und der Selbständigkeit dieser unternehmerischen Aufgabe gegenüber der Führung der Beschaffung als betriebliche Hauptabteilung noch verstärkt Nachdruck zu verleihen.

Im Anschluß daran werden in Teil 4 mit den Variablen der Aufgabensituation die wesentlichsten Größen herausgestellt, die im Rahmen des Organisierens nicht verändert werden können, also Daten darstellen, und als organisatorische Nebenbedingungen die organisationalen Handlungsmöglichkeiten einschränken.

Grundsätzlich ist jede Struktur von den jeweils angestrebten organisatorischen Zielen abhängig. Infolge ihrer instrumentalen Bestimmung muß sie so gestaltet sein, daß die Organisationsziele bestmöglich erreicht werden. In Teil 5 sind daher die Zielvariablen einzugrenzen sowie die Schwierigkeiten und Möglichkeiten der Messung des Zielbeitrages der Handlungsalternativen aufzuzeigen. Hierbei wird deutlich, daß die Organisationsziele nicht die qualitativen Anforderungen an Beurteilungsmaßstäbe erfüllen und daher der

Versuch scheitert, den Beitrag der Alternativen direkt an diesen Gestaltungszielen zu messen. Die Ermittlung geeigneter Ersatzgrößen, von Kriterien und Indikatoren der organisatorischen Leistungswirksamkeit, die eine indirekte Messung der Zielerfüllung erlauben, wird damit zum zentralen Problem dieser Arbeit, das im Mittelpunkt der Kapitel 6 - 9 steht.

Teil 6 versucht, die Alternativen organisatorischer Gestaltung anhand des Kriteriums "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotentials" zu beurteilen. Es wird zu klären versucht, inwieweit die verschiedenen organisatorischen Regelungen eine "gute" Erfüllung der Beschaffungsaufgabe begünstigen bzw. behindern.

Teil 7 trägt der Tatsache Rechnung, daß die Realisierung des Sachziels der Unternehmung das Zusammenwirken aller betrieblichen Funktionen erfordert. Die Gestaltungsalternativen werden daraufhin beurteilt, inwieweit sie die Abstimmung der interdependenten Entscheidungen im Unternehmen ermöglichen.

In Teil 8 findet schließlich mit dem Kriterium "Wirtschaftlichkeit" die Nebenbedingung allen ökonomischen Handelns, die sparsame Mittelverwendung, Berücksichtigung. Infolge der Schwierigkeit, den Nutzen der alternativen organisatorischen Maßnahmen in der Input-Komponente "bewertete Arbeitszeit" vergleichbare, "zählbare" Einheiten zu transformieren, erweist es sich als zweckmäßig, eine Angemessenheitsbetrachtung der Einsatzgrößen vorzunehmen.

Die Beurteilung der Gestaltungsalternativen anhand der verschiedenen Kriterien und Indikatoren erfolgt in Teil 6 und 7 grundsätzlich zuerst situationsunabhängig. In einer abschließenden Betrachtung zu jedem dieser Abschnitte wird dann versucht, die aufgestellten Thesen über den Zusammen-

hang zwischen organisatorischen Regelungen und Kriterienerträgen unter Berücksichtigung möglicher Ausprägungen der Variablen der Aufgabensituation neu zu überdenken und gegebenenfalls situativ zu relativieren.

Während es in den Kapiteln 6 - 8 darum geht, "Konstruktionsfehler" zu vermeiden, d.h. die der jeweiligen Aufgabensituation am besten entsprechende Gestaltungsalternative zu ermitteln, werden abschließend in Teil 9 die Kriterien aufgezeigt, die eine Aussage über den "fit" zwischen der bei rollenkonformen Verhalten der Betroffenen "optimalen" Organisationsform und den Organisierten - hier: dem Beschaffungsentscheidungsträger - ermöglichen.

2. Die Beschaffungsaufgabe im Industriebetrieb

In der arbeitsteiligen Organisation Unternehmung ist der Verkehr mit der Umwelt nicht in gleicher Weise Sache aller Mitglieder, sondern wird häufig eigenen Stellen übertragen, die Luhmann als Grenzstellen bezeichnet. [1] Eine typische organisationale Grenzstelle ist in der Beschaffung zu sehen, die die Verbindung zwischen der Unternehmung und den anbietenden Organisationen herstellt.

Die Aufgaben der Grenzstelle Beschaffung lassen sich anschaulich anhand der von Aldrich/Herker [2] herausgearbeiteten Funktionen organisatorischer Grenzelemente oder -systeme darstellen. Die Hauptfunktionen der sogenannten "boundary-spanning units" bestehen in der Repräsentation der Organisation gegenüber der Umwelt, sowie in der Erfassung, Auswertung und Weiterleitung externer Informationen. Diese beiden Aufgabenbereiche sind nicht exakt gegeneinander abgrenzbar: so impliziert beispielsweise die Repräsentationstätigkeit einen ständigen Zufluß unternehmensexterner Informationen. Trotz dieses Aspektes wird an der Zweiteilung der "boundary-spanning"-Aufgaben festgehalten, da dieses Konzept einen geeigneten Rahmen zur ausführlichen Darstellung des Aufgabenbereiches der Beschaffung darstellt.

2.1. Repräsentation der Unternehmung gegenüber der Umwelt ("external representation function")

In dieser Hauptfunktion sind alle Aufgaben zusammengefaßt,

---

1) vgl. Luhmann, 1972, 220 ff,

2) vgl. Aldrich/Herker, 1975, 15 ff, (zit. nach Höfer, 1977, 93 ff).

"die mit dem Erwerb von und der Verfügung über Ressourcen sowie der Gewinnung und Aufrechterhaltung politischer und sozialer Legitimität zusammenhängen." [1]

2.1.1. Die Aufgaben der Ressourcenakquisition

Dieser Aufgabenkomplex ist identisch dem Tätigkeitsgesamt, das in der Literatur der Beschaffung als Grundfunktion im Rahmen des unternehmenswirtschaftlichen Umsatzprozesses zugeordnet wird.

In ihrer weitesten Fassung beinhaltet die so verstandene industrielle Beschaffungsaufgabe den Teilprozess oder -vorgang der "Bereitstellung von Produktionsfaktoren", [2] die Versorgung einer Industrieunternehmung aus der Sphäre außerhalb der Unternehmung mit allem, was diese zum Zwecke der betrieblichen Leistungserstellung benötigt.

Dieser Beschaffungsbegriff ist zwar hinsichtlich Herkunft [3] und Verwendungszweck der Beschaffungsobjekte eindeutig abgegrenzt: Die Versorgungsaufgabe der Beschaffung bezieht sich lediglich auf den außerhalb der Unternehmung liegenden Bereich und schließt somit die Versorgung aus eigenen Lagerbeständen sowie die Selbstversorgung [4] aus.

---

1) Höfer, 1977, 102.

2) Beckmann, 1961, 31.

3) Dieses Kriterium der industriellen Beschaffung wird beispielsweise besonders herausgestellt bei Fäh, , 1963, 164 und Meyer, 1951, 6; zit. nach Weckbacher 1970, 9.

4) Unter Selbstversorgung wird hier die Bereitstellung von Wirtschaftsgütern verstanden, die im eigenen Verfügungsbereich der Unternehmung vorhanden sind, jedoch erst gewonnen werden müssen, wie z.B. der Abbau und die Förderung von Kohlen aus unternehmungseigenen Gruben.

Die Verwendung der Beschaffungsobjekte erfolgt für die Produktion. [1] Bezüglich des Kriteriums "Art der Beschaffungsobjekte" [2] genügt diese Definition jedoch nicht dem Prinzip der Eindeutigkeit.

Bedingt durch die uneinheitliche Abgrenzung der einzelnen Funktionsbereiche einer Betriebswirtschaft [3] hat der Katalog der Beschaffungsobjekte in der Literatur eine unterschiedlich weite Auslegung erfahren. In seiner weitesten Fassung beinhaltet er die Bereitstellung aller Beschaffungsobjekte, für die Märkte vorhanden sind, d.h. die Gewinnung der Verfügung über Arbeitsleistungen, Güter, Rechte, Dienste und Kapital. [4] Wegen ihrer speziellen Problematik aufgrund der Eigenarten der jeweiligen Beschaffungsobjekte ist es jedoch nicht zweckmäßig, die Beschaffung von Kapital und Arbeitskraft unter dem Beschaffungsbegriff im eigentlichen Sinne zu subsumieren. Sie sind eigenen Funktionsbereichen, der Kapital- und Personalwirtschaft, [5] zuzuordnen, die unter leistungswirtschaftlichem Aspekt nicht als Grund-, sondern als Hilfsfunktionen anzusehen sind. [6] Die Aufgabe der Ressourcenakquisition umfaßt nach der hier vorgenommenen Abgrenzung die Versorgung des industriebetriebes mit Sachgütern, wie Werkstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe oder Anlagegüter, sowie mit Dienstleistungen und

---

1) vgl. zu diesem Kriterium beispielsweise Fäßler, Kupsch, 1978, 224; Schwarz, 1959, 24.

2) Eine eindeutige Interpretation des industriellen Beschaffungsbegriffes sollte von folgenden vier Kriterien bestimmt werden: Art, Herkunft und Verwendungszweck der Beschaffungsobjekte sowie Phasenumfang (Tätigkeitsumfang).

3) vgl. Fäßler, Kupsch, 1978, 223.

4) vgl. Banse, 1938, 731.

5) vgl. Fäßler, Kupsch, 1978, 223.

6) vgl. z.B. Seischab, 1963, 49.

und Rechten, worunter Munz [1] hauptsächlich Konzessionen, Patente, Lizenzen, Beteiligungen, Wertpapiere und dergleichen versteht.

Zur vollständigen Abgrenzung des ersten Aufgabenteilbereiches der Repräsentationsfunktion der Grenzstelle "Beschaffung" ist noch zu klären, ob die Lagerhaltung einen Bestandteil der Beschaffungsaufgabe darstellt oder als eigenständige Funktion anzusehen ist und inwieweit die Definition der Beschaffungsaufgabe "Ressourcenakquisition" als "Versorgungsaufgabe" einer Spekulation in der industriellen Beschaffung entgegensteht.

Der Verfasser schließt sich der Auffassung von Fässler/Kupsch [2] an, die eine Zuordnung der Lagerhaltungsprobleme zu den Bereichen, in denen sie auftreten, für zweckmäßiger erachten, als ein "theoretisches Herauslösen und Zusammenfassen der verschiedenen Läger zu einer selbständigen Lagerfunktion ... Eingangsläger spiegeln die Auswirkungen marktbezogener Beschaffungsentscheidungen wider, die ihrerseits nicht unabhängig von den Lagerhaltungsentscheidungen getroffen werden." [3] Die Beschaffungsaufgabe beinhaltet folglich nicht nur die kaufmännische und vertragsrechtliche Tätigkeit des Einkaufs im klassischen Sinne, sondern auch die Lagerung und Materialverwaltung einschließlich der Vorratswirtschaft. Eine Ausdehung der Beschaffungsaufgaben auf den gesamten Materialfluß vom Eingang der Güter in den Betrieb bis zu deren einzelnen Verwendungsstadien, die dann

---

1) vgl. Munz, 1956, 673.

2) Fäßler / Kupsch, 1978, 223 f.

3) Fäßler / Kupsch, 1978, 224; ähnlicher Auffassung sind auch Stark, 1973, 15, sowie Kottke, 1966, 24.

meist unter dem Terminus Materialwirtschaft [1] läuft, wird für die vorliegende Arbeit aus Zweckmäßigkeitsüberlegungen abgelehnt.

Die Möglichkeit der spekulativen Beschaffung wird in der deutschsprachigen Beschaffungsliteratur meist nur knapp gestreift. Nach Kenntnis des Verfassers hat lediglich Müller [2] diese Problematik ausführlich diskutiert. Zudem wird sie sehr unterschiedlich beurteilt. Mellerowicz [3] lehnt beispielsweise Spekulationen in der Beschaffung ganz ab. Auch bei Sundhoff [4] trifft man auf eine eher ablehnende Haltung. Im Grunde bejaht wird die spekulative Beschaffung z.B. vom Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbach-Gesellschaft [5] sowie von Munz, [6] während sie Rössle [7] und auch Müller [8] ohne weiteres anerkennt.

Spekulative Beschaffung ist "dadurch gekennzeichnet, daß man durch die Einkäufe den betrieblichen Bedarf decken und außerdem aus erwarteten Preisänderungen Gewinne erzielen will". [9] Bei ihr überlagern sich die eigentlichen Beschaf-

---

1) vgl. Kroeber-Riel, 1966, 9; vgl. Steinbrüchel, 1971, 13. Der Begriff Materialwirtschaft wird demgegenüber jedoch z.T. auch gleichbedeutend dem hier zugrunde gelegten Beschaffungsbegriff verwendet. Vgl. z.B. Schleip, 1972, 12.

2) vgl. Müller, 1966.

3) vgl. Mellerowicz, 1968, 171.

4) vgl. Sundhoff, 1958, 110 f.

5) vgl. Arbeitskreis Weber-Hax d. Schmalenbach-Ges. 1960, 109 ff.

6) vgl. Munz, 1959, 28 ff u. 84 f.

7) vgl. Rössle , 1948, 80.

8) vgl. Müller, 1966.

9) Müller, 1966, 39.

fungsaufgabe "Ressourcenakquisition" und das Gewinnstreben aus Preissteigerungen. Man kann demnach in der industriellen Beschaffung von Spekulationsgeschäften sprechen, wenn man sich durch den Entscheid für einen bestimmten Beschaffungspreis, für einen bestimmten Beschaffungstermin und für eine bestimmte Beschaffungsmenge Gewinne aus aufgrund eingehender Marktkenntnisse und Intuition erwarteten Preisänderungen erhofft. [1] Bei der so verstandenen spekulativen Beschaffung in der Industrie handelt es sich um eine Teilspekulation: Nur eine Operation, die Beschaffung, erfolgt in spekulativer Absicht. Es werden entweder - bei einer Spekulation à la Hausse in Zeiten niedrigerer Preise die Lager über das normale Maß hinaus aufgefüllt bzw. Verträge über künftige Lieferungen eingegangen, oder - bei einer Spekulation à la Baisse - die Lagerbestände oder Vertragsverpflichtungen im Hinblick auf sinkende Preise abgebaut. Primäres Ziel dieser Art der spekulativen Beschaffung ist die Bedarfsdeckung des Industriebetriebes. Das Gewinnziel kann als Ausprägung des ökonomischen Prinzips in der industriellen Beschaffung interpretiert werden. Die so definierten Spekulationsgeschäfte sind daher mit der Versorgungsaufgabe der Beschaffung vereinbar und als Bestandteil des Gesamtaufgabenkomplexes der industriellen Beschaffung aufzufassen.

Es ist jedoch auch möglich, daß ein Unternehmen unabhängig vom betrieblichen Bedarf mit Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffen bzw. Fertigteilen Vollspekulationen betreibt. Durch die begriffliche Loslösung von der materiellen Beziehung liegt dann eine reine Spekulation vor. Es werden materielle oder immaterielle Güter in der Absicht erworben, sie an unternehmensexterne Organisationen mit Gewinn zu veräußern. Die Beschaffung wird, überspitzt ausgedrückt, zum Handels-

---

1) vgl. Müller, 1966, 36 ff.

betrieb. Dieser Fall spekulativer Beschaffung ist im Gegensatz zur Teilspekulation mit der Bedarfsdeckungsfunktion der industriellen Beschaffung nicht vereinbar.

Abschließend ist der Beschaffungsbegriff noch gegenüber dem oftmals in Praxis und Literatur synonym verwendeten Begriff des Einkaufs abzugrenzen. [1] In Relation zum Beschaffungsbegriff kommt dem Begriff Einkauf die Bedeutung eines Unterbegriffes in zweifacher Hinsicht zu:

- Einkauf [2] ist nur eine Möglichkeit der Beschaffung. "Beschaffen bedeutet sprachlich, "sich einer Sache versichern" und für den Betrieb "zur Verfügung stellen." [3] Diese Fassung berücksichtigt neben dem Kauf mehrere Möglichkeiten der Beschaffung, so das "Zurverfügungstellen" durch Kauf, Tausch, Pacht und Miete (z.B. Leasing-Verträge) und sogar durch Schenkung. [4]
- Einkauf ist nur ein Tätigkeitskomplex, eine Teilfunktion der Beschaffung. [5] Unter Beschaffung werden alle Tätigkeiten verstanden, die nach- und nebeneinander erforderlich sind, um die Beschaffungsobjekte dem Leistungserstellungsprozeß bereitzustellen. Dazu gehören dann außer dem Einkauf im engeren Sinn weitere Teilfunktionen, wie

---

1) Die Behauptung Sundhoffs, 1958, 24, daß in der Praxis in der Regel von Einkauf gesprochen wird, hat heute noch Gültigkeit, wie aus der Verwendung der Bezeichnung Einkauf in der neueren, von Praktikern verfaßten Literatur hervorgeht; vgl. z.B. Lettau, 1968, 133 f; Westermann, 1972; Degelmann (Hrsg.), 1965.

2) Vor allem Sandig betont, daß Beschaffung ein wirtschaftlicher Kauf, jedoch ein rechtlicher Begriff ist; vgl. Sandig, 1971, 83 f.

3) Kroeber-Riel, 1966, 9.

4) vgl. hierzu Sandig, 1971, 84; Stark, 1973, 11; Kroeber-Riel, 1966, 9.

5) vgl. hierzu Sundhoff, 1958, 24.

z.B. die Eingangsprüfung oder Lagerung.

2.1.2. Aufgaben der Gewinnung und Aufrechterhaltung von politischer und sozialer Legitimität

"Boundary role incumbents concerned with political legitimacy will attempt to maintain influence over environmental groups." [1]

Dieser von Aldrich/Herker nicht näher beschriebene Aufgabenkomplex beinhaltet die Aufgabe der Beschaffung Einfluß auf die Umwelt zu nehmen, mit dem Ziel der Erreichung organisatorischer Ziele gegenüber konfligierenden Interessen. Durch ihren ständigen direkten Kontakt zur Umwelt, primär zu den anbietenden Organisationen, hat die Beschaffung die Möglichkeit, auf diese im Sinne der Interessen und Ziele der Unternehmung einzuwirken. Die Steuerung des Verhaltens relevanter Zielgruppen in einer für die organisationalen Interessen nützlichen Richtung kann innerhalb des Einkaufsgespräches versucht werden, ebenso jedoch auch ohne den Einsatz von Verhandlungsstrategien aufgrund der Überzeugungskraft des Einkäufers, durch Maßnahmen der "direct persuasion", oder aufgrund der Marktmacht der Unternehmung. Damit zählt die Umweltregelung als aggressives Anpassungsverhalten [2] zu den explizit formulierten Aufgaben des Grenzsystems Beschaffung.

"Boundary role incumbents concerned with social legitimacy will attempt to make the organization visible to environmental groups". [3]

---

1) Aldrich, Herker, 1975, 22; zit. nach Höfer, 1977, 103.

2) vgl. hierzu Teil 6.1.2.

3) Aldrich, Herker, 1975, 23; zit. nach Höfer, 1977, 103.

Diese Aufgabenbeschreibung verdeutlicht, "daß es hier auf die Selbstdarstellung der Organisation gegenüber ihrer Umwelt ankommt." [1] Die Aufgaben der Erreichung sozialer Legitimität sind primär den Werbungs- und Public Relations-Spezialisten zugeordnet. Eine eigene Beschaffungswerbung ist dagegen kaum feststellbar. Da jedoch das Handeln jeder Grenzstelle als repräsentatives Handeln aller Organisationsmitglieder und damit der Gesamtunternehmung gilt, [2] und außerdem den Außenstehenden keineswegs das gesamte System faktischen Verhaltens der Unternehmung sichtbar wird, sondern jeweils nur ein kleiner Ausschnitt, von dem sie dann auf das Verhalten des Gesamtunternehmens schließen, repräsentiert die Beschaffung - vor allem gegenüber den anbietenden Organisationen - das Gesamtunternehmen. Die Unternehmung stellt sich den Anbietern gegenüber in der Grenzstelle Beschaffung dar. Mitglieder in Grenzstellen sind daher - wie Luhmann feststellt - "in besonderer Weise verpflichtet, nach außen einen guten Eindruck zu machen." [3]

Neben Gesamtorganisationszielen erfüllt die von der Beschaffungsseite verfolgte Imagepflege der Unternehmung gleichzeitig auch wichtige Beschaffungsinteressen. Hinter diesen Bemühungen steht der Wunsch, die Lieferanten auf die Vorteile aus einer möglichen Geschäftsbeziehung aufmerksam zu machen mit dem Ziel, eine bevorzugte Behandlung zu erreichen, beispielsweise auf dem Gebiet der Konditionspolitik, der Belieferung, der Inanspruchnahme der Erfahrungen der Lieferanten, der frühzeitigen Bereitstellung wichtiger Neuerungs- und Marktinformationen, sowie das Streben, sich potentielle Partner am Beschaffungsmarkt jederzeit offenzuhalten. Es geht um die Gewinnung eines Rufes als Beschaf-

---

1) Höfer, 1977, 103.

2) vgl. Luhmann, 1972, 221 ff und 108 ff; Fahn, 1972, 23 f.

3) Luhmann, 1972, 221.

fer [1], ein Ziel, das als eigenständiger Bestandteil der marktbezogenen Beschaffungspolitik auf der strategischen Ebene angesehen werden kann.

Aus diesen Ausführungen wird ersichtlich, daß die nur schwer gegeneinander abgrenzbaren Aufgaben der Gewinnung und Aufrechterhaltung von politischer und sozialer Legitimität weitgehend dem entsprechen, was in der neueren Beschaffungsliteratur in Analogie zum Absatzmarketing unter Beschaffungsmarketing verstanden wird: "Das Beschaffungsmarketing umfaßt ... alle Aktivitäten, die direkt oder indirekt darauf abzielen, die Absatzentscheidung des Anbieters möglichst im Sinne der beschaffenden Betriebswirtschaft zu beeinflussen". [2] Das Beschaffungsmarketing stellt sich "als Abwehrwaffe gegen das offensive Absatzmarketing potentieller Lieferanten und gleichzeitig ... (als, A.d.V.) Instrument des aktiven Eingreifens in Markttransaktionen" [3] dar. Im Extremfall kann progressives Beschaffungsmarketing zur Kontrolle des Beschaffungsmarktes führen, beispielsweise dann, wenn durch exklusive Lieferverträge das Zustandekommen neuer Beschaffungskontakte unterbunden bzw. durch Einschleusen neuer Lieferanten auf eine Erweiterung des Marktes hingewirkt wird. [4]

2.2. Informationsfunktion ("information processing function") [5]

Diese zweite von Aldrich und Herker genannte Hauptfunktion

---

1) vgl. Sandig, 1971, 89 ff.

2) Fahn, 1972, 59; vgl. zum Beschaffungsmarketing auch Kompenhans, 1977, 16 ff; Demarchi, 1974.

3) Fahn, 1952, 59.

4) vgl. Fahn, 1972, 60 f; Lietz, 1968, 237.

5) Die Informationsfunktion der Beschaffung wird besonders

folgert werden, daß die von der Beschaffung erworbenen Kenntnisse über die Umwelt ausschließlich beschaffungsrelevante Informationen enthalten. [1] Gesichtete Entwicklungstendenzen auf dem Beschaffungsmarkt wie beispielsweise eine drohende Verknappung oder Verteuerung der Rohstoffe stellen zugleich auch wichtige Ausgangsinformationen für die Produktions-, Absatz- und Finanzplanung des Unternehmens dar. [2] Wenn die von der Beschaffung gewonnenen Umweltinformationen mehreren Unternehmungsteilbereichen zuzuordnen sind, [3] dann ist neben der Aufgabe der Informationsgewinnung und der Verarbeitung bzw. Auswertung der beschaffungsrelevanten Informationen auch die Weiterleitung des erworbenen Wissens an die jeweils betroffenen Elemente und Subsystem von hoher Bedeutung. [4]

Die problembezogene Weiterleitung erfaßter Umweltinformationen setzt die Fähigkeit der Beschaffung voraus, aus der Vielfalt einströmender Daten die Informationen gerin-

---

Darstellungen bei Roth, 1976, 170 ff. Roth gibt an gleicher Stelle einen Überblick über Studien, die die Nutzung der verschiedenen Informationsquellen in Abhängigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen und Funktion der Entscheidungsträger untersuchten (175 ff).

1) Vgl. hierzu auch den Katalog der möglichen Beschaffungsinformationen bei Lettau, 1968, 133 f.

2) Umgekehrt bezieht die Beschaffung ihrerseits ebenso Informationen aus den anderen Unternehmensteilbereichen, d.h. diese Abteilungen treten als organisationsinterne Informationsquelle der Beschaffung neben die außerhalb der Unternehmung liegenden Informationsquellen (wechselseitiger Informationsfluß). Vgl. zum Informationsfluß zwischen der Beschaffung und anderen (Sub-) Systemen innerhalb und außerhalb der Unternehmung auch Steinbrüchel, 1971, 100.

3) Vgl. hierzu und zum folgenden Denning, 1975, 200 f.

4) Vgl. hierzu und zum folgenden Höfer, 1977, 100.

organisationaler Grenzelemente umfaßt die Aufgaben der Informationsgewinnung, -verarbeitung und der organisationsinternen Weiterleitung. [1] Grenzelemente sind stärker als andere Stellen der Organisation Informationen aus der Umwelt ausgesetzt und entwickeln dafür eine spezifische Sensibilität.

In der Phase der umweltbezogenen Informationsgewinnung, die in der englischsprachigen Organisations- und Managementliteratur unter dem Begriff "scanning" [2] erörtert wird, erwirbt die Beschaffung ein Bündel von Informationen. Dieses erstreckt sich vom Wissen über allgemeine politische, wirtschaftliche und soziale Entwicklungen, d.h. von strategischen ("strategic") Informationen, die nur in der langfristigen Unternehmens- bzw. Beschaffungskonzeption verwertbar sind, bis zu unmittelbar umsetzbaren, zur Steuerung und Kontrolle der laufenden System- bzw. Beschaffungsprozesse erforderlichen ("technical" or "operational") Umweltinformationen. [3]

Primäre Informationsquellen der Beschaffung sind die Repräsentanten der anbietenden Organisationen, d.h. die Vertreter der Anbieter. [4] Hieraus darf allerdings nicht ge-

---

hervorgehoben von Lettau, 1968, 133 f; "der Einkauf soll neben Produkten Informationen einkaufen!" (133). Vgl. auch GFK-Sonderdienst, 1969, 404 f.

1) Vgl. Aldrich, Herker, 1975, 15 ff, zit. nach Höfer, 1977, 95.

2) Vgl. zu diesem Begriff z.B. Aguilar, 1967, 18.

3) Vgl. zur Unterscheidung in "strategic", "managerial" und "technical" or "operational" Umweltinformationen Brown, 1966, 325.

4) Vgl. zu den verschiedenen in Frage kommenden Informationsquellen bei Beschaffungsentscheidungen die ausführlichen

gerer Wichtigkeit herauszusieben und auf deren Weiterleitung zu verzichten, um die Informationsempfangenden Unternehmungsteilbereiche vor einer informationellen Überlastung zu bewahren. "Boundary roles are a main line of organizational defense against informational overload". [1] Andererseits bedürfen viele Informationen "einer angemessenen Aufbereitung (und Interpretation, A.d.V.), damit sie von den betroffenen Individuen und Gruppen leichter verstanden und verwertet werden können". [2] Die Umweltinformationen müssen von der Grenzstelle Beschaffung in eine Sprache gebracht werden, die in den informationsempfangenden Unternehmungsteilbereichen verstanden und akzeptiert wird.

Abschließend ist festzustellen, daß diese zweite Hauptfunktion der organisationalen Grenzstelle Beschaffung, die "information processing function", eine Reihe der Aufgaben- oder Zielbereiche umfaßt, die der Beschaffung in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur zugeordnet werden: In der ersten Phase der Informationsfunktion wird der Beschaffungsmarkt planmäßig und systematisch erkundet; das Grenzelement Beschaffung setzt die Beschaffungsmarktforschung als Instrument der Informationsgewinnung ein. Ziel der Beschaffungsmarktforschung ist es, "den gegenwärtigen Markt und seine Eigenschaften laufend zu untersuchen, Grundlagen für die Beurteilung der zu erwartenden zukünftigen Entwicklung zu schaffen und damit ein zweckmäßiges Marktverhalten der Unternehmung zu ermöglichen." [3]

---

1) Aldrich, Herker, 1975, 16 f, zit. nach Höfer, 1977, 101.

2) Höfer, 1977, 101.

3) RKW, 1967, 7. Vgl. zur Beschaffungsmarktforschung auch Kompenhans 1977, 17; Strothmann, 1966, 163 f; Westermann, 1972, 31 ff; Lietz, 1968, 237 ff.

In den Zielbereichen Beratung und Koordination, die beispielsweise Trautmann [1] und Kompenhans [2] dem Einkauf neben der Ressourcenakquisition als weitere wesentliche Aufgabenkomplexe zuordnen, hat die Beschaffung die Unternehmensleitung und alle anderen Abteilungen des Unternehmens in allen Fragen, die unter Beschaffungsgesichtspunkten besonders zu gestalten bzw. zu handhaben sind, zu beraten, sowie auf alle Bereiche und Belange der Unternehmung unter Beschaffungsnotwendigkeiten koordinierend einzuwirken. Diesen Teilaufgaben kommt die Beschaffung innerhalb der "information processing function" insofern nach, als sie einen wesentlichen Beitrag zum Zielbereich Koordination dadurch leistet, daß sie durch die regelmäßige Weiterleitung des erworbenen Wissens alle Unternehmungsteilbereiche über das Beschaffungsmarktgeschehen informiert und auf diese Weise "ein gewisses Maß an Informationsgleichstand herstellt". [3] Durch die problembezogene Auswahl, Auswertung und Interpretation der weitergeleiteten Informationen vermittelt sie zudem den jeweiligen Unternehmensbereichen die zur Lösung ihrer Aufgaben relevanten Beschaffungsgesichtspunkte und übt dadurch eine beschaffungsorientierte Beratungstätigkeit aus.

Repräsentations- und Informationsfunktion als Entscheidungsaufgaben

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht - wie oben bereits erwähnt - die industrielle Beschaffungsaufgabe als Entschei-

---

1) vgl. Trautmann, 1963, 2.

2) vgl. Kompenhans, 1977, 12 f; vgl. hierzu auch Schwarz, 1958, 83 ff und 142 ff; Sundhoff, 1958, 57; Schnutenhaus, 1957, 417 ff; Kroeber-Riel, 1966, 11.

3) Kompenhans, 1977, 13.

dungsaufgabe. Dies hat zur Folge, daß als Beschaffungsentscheidungen nicht nur die Entscheidungen verstanden werden, die im Rahmen des Teilaufgabenkomplexes "Ressourcenakquisition" getroffen werden. Vielmehr umfaßt dieser Terminus auch den Teilaufgabenkomplex "Gewinnung und Aufrechterhaltung von politischer und sozialer Legitimität" sowie die Informationsfunktion der Beschaffung.

Die genannten Funktionen oder Teilaufgaben der Beschaffung stellen sämtlich Informationsgewinnungs-, -verarbeitungs- und -übertragungsprozesse dar, die wiederum aus einer Vielzahl von Entscheidungsprozessen "en miniature" zusammengesetzt betrachtet werden können. "In allen Phasen (beschaffungsbezogener Informations- und Entscheidungsprozesse A.d.V.) sind Teilentscheidungen zu fällen, die das Ergebnis des Gesamtentscheidungsprozesses (hier: der verschiedenen Teilaufgabenkomplexe der industriellen Beschaffungsfunktion und damit auch der Insgesamt-Beschaffungsaufgabe, A.d.V.) wesentlich mitbestimmen." [1]

So wird beispielsweise die "Güte" der Erfüllung der "information processing function" von den Entscheidungen darüber bestimmt, welche Informationen wo, wie und wann beschafft werden, welche der gewonnenen Informationen an welchen Unternehmensteilbereich weiterzuleiten sind und zwar in welcher Form, d.h. wie diese als übermittelnswert erachteten Informationen aufbereitet und interpretiert werden. Vergleichbar stellt sich die Aufgabe der Gewinnung und Aufrechterhaltung der politischen Legitimität beispielsweise als Wahlproblem über die Strategie dar, mit Hilfe derer die Verhaltensweisen Unternehmensexterner in einer für die Beschaffung nützlichen Richtung zu modifizieren versucht werden.

---

1) Heinen, 1978 a, 55.

3. Die Alternativen organisatorischer Gestaltung

Jede realisierbare, d.h. im Planungsstadium grundsätzlich in Frage kommende Differenzierungsmöglichkeit beleuchten zu wollen, würde ein unpraktikables und zudem - aufgrund der vielzahlbedingten Unübersichtlichkeit - unzweckmäßiges Unterfangen darstellen. Ähnlich wie in den dualistischen Theorien der Organisation und Führung [1] werden zwei gegensätzliche Differenzierungsalternativen entwickelt, deren Auswirkungen auf die Zielerfüllung bei unterschiedlichen Bedingungskonstellationen später beschrieben werden.

Der Verfasser ist sich hierbei des Idealtypus-Charakters dieser beiden kontrastierten Gestaltungsmöglichkeiten bewußt. Die dargestellten Alternativen werden als die Endpunkte des Kontinuums möglicher Grade horizontaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffungsfunktion gesehen. In der betrieblichen Praxis werden jedoch überwiegend "Mischtypen" realisiert, die mehr zum einen oder anderen Extremtyp tendieren und infolge der unterschiedlichen Aufgabenstellungen, Umweltbedingungen und Systemmitglieder sinnvollerweise auch nur als solche gestaltet werden können.

3.1. Die Grenztypen horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung

---

1) Dualistische Theorien stellen als Aussagesysteme zwei idealtypische Modelle der Organisation und Führung dichotomisch gegenüber. Die Vertreter solcher Theorien entwickeln Gegensatzpaare (Grenztypen, pure types, polar types) zur Beschreibung des Verhaltens von sozio-technischen Systemen sowie der Menschen in ihnen und um sie herum. Vgl. die Darstellung und Kritik der Dualitätsmodelle der Organisation und Führung bei Staehle, 1973, 36 ff.

Verselbständigung der Beschaffung als unzulässiges Differenzierungsextrem

Das - theoretische - Extrem größtmöglicher Intensität horizontaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffungsfunktion wäre entsprechend obiger Definition dann realisiert, wenn alle beschaffungsbezogenen Aktivitäten und die diesen zugrundeliegenden Entscheidungen von einer auf Beschaffungsaufgaben spezialisierten organisatorischen Einheit wahrgenommen würden. Sämtliche die Beschaffungsaufgabe unmittelbar betreffenden Entscheidungstatbestände sowie die diesbezüglichen Kompetenzen wären dieser Spezialeinheit zugeordnet, selbst die Grundsatzplanung mit der Festlegung der Beschaffungskonzeption sowie beispielsweise die Bestimmung des Produkt- oder Finanzplanes der Beschaffung.

Eine derartige Zergliederung des betrieblichen Insgesamt-Aufgabenvolumens führt zur Verselbständigung des Beschaffungssystems, die einer Ausgliederung dieser Funktion und damit einem Zerreißen der Unternehmenseinheit de facto gleichkommt. Dieses Extrem stellt ex definitione keine Alternative für die "integrative Strukturierung von Ganzheiten" [1] - hier: des Gesamtsystems Unternehmung - dar.

In der Praxis der Industrieunternehmung werden einzelne Funktionen, die marktfähige Leistungen hervorbringen, häufig ausgegliedert. Zielsetzungen dieser Unternehmungsstrategie sind die Wahrnehmung von Diversifikations- und Wachstumsmöglichkeiten sowie die Beseitigung bestehender Unterbeschäftigung innerhalb einzelner Funktionen. [2] So wird

---

1) Kosiol, 1969, 172.

2) vgl. hierzu und zum folgenden Haman, 1969, 55 f.

in amerikanischen Mittel- und Großbetrieben neben der Personal- (executive development) und Absatzfunktion (sales) oft auch die Einkaufsfunktion mit allen dazugehörigen Nebenfunktionen (commodities trading) als selbständige Gesellschaft geführt. In der commodities trading company sind beispielsweise folgende Teilaufgaben zusammengefaßt: commodities information center, long-range market forecasting services, investment buying services und speculation fund. Die selbständigen Einkaufsgesellschaften, an denen die Muttergesellschaften den überwiegenden oder sogar den hundertprozentigen Eigenkapitalbesitz haben, verkaufen die beschafften Waren, Informationen sowie das gesamte Know-how an die Muttergesellschaften sowie die angeschlossenen Konzernunternehmungen, teilweise jedoch gleichfalls an andere Unternehmungen. Die Tochtergesellschaft tritt nach außen hin selbständig auf. Die Muttergesellschaft nimmt die anderen Funktionen wahr sowie Koordinations- und Kapitalgeberaufgaben. Kann die Einkaufsgesellschaft auch konzernexterne Unternehmungen als Interaktionspartner am Absatzmarkt wählen, so gestaltet sich ihr Verhältnis zur Muttergesellschaft in bezug auf den Güter- und Leistungsaustausch unter denselben Bedingungen wie zu fremden Abnehmern. Dies äußert sich vor allem in der Bezahlung der Lieferungen und Leistungen zu Marktpreisen. Demgegenüber werden bei ausschließlicher Versorgung der Muttergesellschaft die Absatzpreise meist von dieser bestimmt bzw. nur zu einem gewissen Grad ausgehandelt.

Eingrenzung der Entscheidungsrechte der Funktionsmanager

Aus obigen Ausführungen resultiert, daß die Einung der verschiedenen Funktionen zu einem zielorientiert handelnden Ganzen die Einschränkung der Entscheidungsautonomie der Funktionsbereiche bedingt und damit den Verzicht auf voll-

kommene horizontale Differenzierung und funktionale Spezialisierung.

Um dem Integrationserfordernis zu genügen, sind in Anlehnung an das Prinzip der hierarchisch gespaltenen Unternehmenspolitik [1] die Entscheidungen über "global gefaßte, d.h. zeitlich und sachlich sehr umfassende, aber wenig detailliert definierte Unternehmensvariablen" [2] von der obersten Unternehmensleitung - der Zentrale - allein zu treffen oder als partizipierende Planung unter Beteiligung aller Funktionsmanager. Der Gesamtunternehmensablauf wird dadurch zwar nur "groblinig, aber unter gegenseitiger Abstimmung der verschiedenen Teilbereiche" [3] festgelegt. Ohne auf den Planungsprozeß im einzelnen einzugehen [4] - dies würde den Rahmen der hier verfolgten Intension überschreiten - kann zur Struktur der zentralen Globalplanung soviel gesagt werden, daß sie die Grundsatzplanung und die strategische Planung umfaßt. Erstere beinhaltet im wesentlichen die Festlegung der Unternehmenskonzeption, beispielsweise die Diversifikations- und Finanzierungspolitik. Im Gegensatz zur langfristigen Grundsatzplanung stellt die strategische Planung eine ad-hoc-Planung dar, d.h. sie ist

---

1) vgl. Koch, 1972, 226 ff; Koch betrachtet hierbei die Aufteilung der Entscheidungsfunktionen bei divisionalisierten Großunternehmen. Im Grundsatz ist dieses Prinzip jedoch gleichfalls auf funktional gegliederte Unternehmen übertragbar. Das leitungsorganisatorische Prinzip der hierarchisch gespaltenen Unternehmenspolitik, die Aufspaltung der betrieblichen Entscheidungen in Global- und Detailentscheidungen, wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur, wenn auch oft nicht als explizites Prinzip formuliert, vielfach dargestellt und in der Praxis zunehmend praktiziert. Vgl. Hax, 1965, 109; Ulrich, 1968, 205; Grochla, 1969, 1309 ff; Kern, 1971, 701 ff; vgl. zu Beispielen aus der Praxis Poensgen, 1973.

2) Koch, 1972, 226.

3) Koch, 1972, 226.

4) vgl. zum folgenden Koch, 1972, 226 ff.

jeweils auf eine bestimmte Entscheidungssituation bezogen. Den Gegenstand der strategischen Planung bildet die Formulierung des strategischen Programms sowie die Bildung und Vorgabe von Planrichtziffern zur Lenkung der Detailplanung der Teilbereiche.

Allein in die Kompetenz der Subsysteme sind die Entscheidungen über die detaillierten Maßnahmen gestellt: Die Funktionsmanager füllen den durch die globale Unternehmenspolitik gesetzten Rahmen für ihren jeweiligen Bereich aus. Die Detailplanungen oder operativen Planungen" dienen der Umsetzung der strategischen Planung in den Vollzug von Maßnahmen". [1] Wie die zentrale Globalplanung durch die Fixierung abstrakter gehaltener, umfassender Globalvariablen charakterisiert, so ist die dezentrale Detailplanung durch die Festlegung konkreter und enger gefaßter Detailvariablen definiert.

Somit können zwei horizontale Planungssysteme unterschieden werden: auf der Ebene der Unternehmensführung ein System von lang- und kurzfristigen Plänen für die Gesamtunternehmung und auf der Ebene der Funktionsleitung ein entsprechendes für die einzelnen Funktionsbereiche. Die Grenze zwischen diesen beiden Phasen integrierter Planung ist fließend. Entsprechend kann der durch die globale Planung gesetzte Rahmen und damit der Entscheidungsspielraum der Funktionsmanager unterschiedlich weit oder eng sein. Spezifische Aussagen darüber, welchen Konkretisierungsgrad die Globalplanung mindestens annehmen muß, um einer desintegrierenden Verselbständigung der Subsysteme entgegenzuwirken, lassen sich nicht machen. Damit kann auch der realistische Grenztyp größtmöglicher Intensität der horizontalen Differenzierung hinsichtlich der Beschaffungsfunktion

---

1) Koch, 1972, 234.

nicht genau beschrieben werden. Generell kann jedoch festgestellt werden, daß die Entscheidungsrechte einer Funktionsbereichsleitung geringer sind als die einer Divisionsleitung: Im Extrem vollkommener operativer Selbständigkeit der Geschäftsbereiche, d.h. wenn keine Grundfunktionen bei der Unternehmensführung zentralisiert sind und weder absatz- noch kostenmäßige Verbundenheit zwischen den einzelnen Divisionen vorliegt, können die Aktivitäten der Divisionen bereits durch die Vorgabe von Gewinnplänen sowie Finanz- und damit auch Investitionsplänen in die von der Unternehmensführung gewünschte Richtung gelenkt und aufeinander abgestimmt werden. Dagegen bedingen die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den Funktionen einer funktionalen Aufbauorganisation die Ausdehnung der zentralen Globalplanung auf die wichtigsten gewinndeterminierenden Entscheidungen. Am deutlichsten äußert sich das darin, daß Entscheidungen über das Produktions- und damit auch über das Beschaffungsprogramm nicht dezentral im Fertigungs- bzw. Beschaffungssystem getroffen werden können, sondern zentral durch die Unternehmensführung bzw. alle Funktionsleiter zusammen erfolgen müssen. Dadurch werden die Alleinentscheidungsbefugnisse der Funktionsmanager auf nachgeordnete, funktionsbezogene Folgeentscheidungen reduziert.

Beschreibung der Grenztypen

Der realisierbare Grenztyp größtmöglicher horizontaler Systemdifferenzierung hinsichtlich der Beschaffungsaufgabe (Grenztyp "B") kann wie folgt umrissen werden:

1. In der Unternehmung ist auf der zweitobersten Hierarchieebene des Stellengefüges [1] eine organisatorische

---

1) Dieser Arbeit liegt die Vorstellung einer aus einer einzelnen Instanz bestehenden Unternehmensleitung zugrunde; vgl. Teil 1.1.

Einheit vorhanden, die ausschließlich zur Wahrnehmung der Beschaffungsaufgaben abgestellt ist:
- Existenz einer spezialisierten Beschaffungsabteilung.

2. Dieser Beschaffungsabteilung ist die Kompetenz bezüglich aller beschaffungsbezogenen Folgeentscheidungen übertragen. Der Entscheidungsspielraum, der dem (den) Entscheidungsträger(n) hierbei infolge der zentralen Globalplanung verbleibt, ist variabel und kann daher nicht genau präzisiert werden.

Der zweite Grenztyp, der Verzicht auf horizontale Systemdifferenzierung hinsichtlich der Beschaffungsaufgabe (Grenztyp "PB"), ist durch nachstehende Merkmale gekennzeichnet:

1. In der Unternehmung existiert auf der zweitobersten Hierarchieebene des Stellengefüges keine organisatorische Einheit, die ausschließlich zur Wahrnehmung der Beschaffungsaufgaben abgestellt ist:
   - Fehlen einer spezialisierten Beschaffungsabteilung.

   Die Beschaffungsfunktion [1] ist vielmehr einer organisatorischen Einheit zugeordnet, der bereits die Erfüllung einer weiteren betrieblichen Grundaktivität obliegt. Grundsätzlich ist die Anbindung der Beschaffung an jedes betriebliche Subsystem möglich. Den folgenden Ausführungen liegt jedoch die Prämisse zugrunde, daß die Beschaffungsfunktion dem Produktionsbereich zugeordnet ist. Diese Angliederung der Beschaffung an einen anderen Funktionsbereich findet man in US-Unternehmen am häufigsten. [2] Vereinfachend wird unterstellt, daß die gesamte

---

1) Die Aufspaltung der Beschaffungsfunktion und Zuordnung der so gewonnenen Beschaffungsteilkomplexe auf mehrere betriebliche Hauptabteilungen, die Dezentralisierung der Beschaffungsaufgabe, stellt aufgrund der in der Einführung dieser Arbeit vorgenommenen vereinfachenden Annahme einer zentralen Beschaffung keine zulässige Gestaltungsalternative dar.

2) Werden die Einkaufsabteilungen nicht unmittelbar an die Unternehmensleitung angegliedert, was in 65% der US-Unternehmen und fast allen Großbetrieben der Fall ist,

Fertigung der Unternehmung ein strukturelles Subsystem darstellt. [1]

- Die Produktionsabteilung wird zum "Auch-Einkauf". [2]

2. Diese auch für Beschaffungsaufgaben zuständige Produktionsabteilung verfügt über die Kompetenz bezüglich aller beschaffungsbezogenen Folgeentscheidungen.

Die Feststellung, der Beschaffungsabteilung bzw. der Produktionsabteilung ist die Befugnis über die beschaffungsbezogenen Folgeentscheidungen zugeordnet, sagt nur etwas darüber aus, welchem betrieblichen Teilbereich die Person(en) angehört(en), die zu diesen Entschlüssen autorisiert ist (sind). Sie meint jedoch nicht, daß ausschließlich die Mitglieder dieses Subsystems Einfluß auf das Ergebnis dieser Entscheidungen nehmen. Wie zahlreiche empirische Untersuchungen bestätigen, sind organisatorische Beschaffungsentscheidungen als multipersonale Entscheidungsprozesse zu verstehen. Neben Organisationsmitgliedern aller Unternehmensbereiche partizipieren an diesen Willensbildungsvorgängen zum Teil auch Außenstehende, wie beispielsweise Lieferanten, Consultants, Gewerkschaften und Regierungsstellen, indem sie den (die) Beschaffungsentscheider informieren und/oder beraten und so einen beobachtbaren Einfluß auf das Entscheidungsergebnis haben.

3.2. Die Strukturen der idealtypischen Funktionsbereiche

Um die beiden Grenztypen hinsichtlich ihres Beitrages zur Erreichung der Organisationsziele beurteilen zu können, bedürfen beide Alternativen einer ausführlicheren Charakteri-

---

werden sie in den USA bei 30% der Unternehmen dem Produktionsbereich und nur bei 5% dem Finanzwesen zugeordnet; vgl. Kompenhans, 1977, 12. Vgl. auch den Einkauf in Angliederung an die Fertigung als "Bestell-Büro" bei Schleip, 1972, 17.

1) Damit wird die Möglichkeit ausgeschlossen, daß die Produktionsabteilung, an die die Beschaffung angebunden ist, nur eine von mehreren Fertigungsbereichen des Gesamtsystems ist.

2) Kompenhans, 1977, 12.

sierung: Aussagen über die Wirkungen unterschiedlicher horizontal-funktionaler Differenzierungsgrade auf die Gestaltungskriterien sind nur möglich unter gleichzeitiger Berücksichtigung der "internen" Organisationsstrukturen der Hauptabteilungen, d.h. der Strukturen der in 3.1. idealtypisch abgegrenzten Subsysteme.

Die Organisationstheorie hat sich mit der Deskription von Strukturen seit einigen Jahren intensiv beschäftigt. Es wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Beschreibungsversuche unternommen, die hinsichtlich Anzahl und Inhalt der genannten Strukturmerkmale erheblich differieren. [1]

Die verschiedenen Beschreibungskonzepte dürfen nicht isoliert vom jeweiligen Untersuchungszweck gesehen werden: Je nach Problemstellung ist aus der unendlichen Vielzahl vorhandener oder möglicher Eigenschaften oder Dimensionen [2] des komplexen Gebildes Organisationsstruktur immer nur eine begrenzte Anzahl relevant. [3] Entscheidend ist daher, die für den Untersuchungszweck dieser Arbeit wichtigen Merkmale aus-

---

1) Die zur Zeit am weitesten entwickelten und in empirischen Untersuchungen am häufigsten verwendeten Eigenschaften zur Beschreibung von Organisationsstrukturen sind folgende fünf, in der Studie der Aston-Gruppe als relevant herausgefilterten Dimensionen: Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung, Zentralisierung und Konfiguration; vgl. hierzu die an der University of Aston in Birmingham, England durchgeführten Arbeiten: Pugh, et al., 1968, 65 ff; Pugh et al., 1969, 91 ff; Pugh et al., 1969 a, 115 ff; Pugh et al., 1973, 35 ff; Pugh, Hickson, 1976; Pugh, Hinings, 1976. Die Aston-Ergebnisse werden referiert z.B. von Kieser, Kubicek, 1977; Grochla, Welge, 1975, 282 f; Roth, 1976, 82 ff. Vgl. zu weiteren Beschreibungskonzepten z.B. Lukatis, 1972, 30 f; Piehl, 1971, 21 ff; Porter, Lawler, 1965, 23 ff.

2) Vgl. hierzu March, Simon, 1958, 249 ff, die mit Hilfe vergleichender Literaturauswertung 207 mögliche Variablen zur Strukturbeschreibung zusammengestellt haben.

3) vgl. Kieser, Kubicek, 1977, 42.

zuwählen. [1] Die Struktur der Hauptabteilungen wird im folgenden anhand zweier Dimensionen charakterisiert, die in der Organisationsliteratur von der Mehrzahl der Autoren als prominente Eigenschaften der Organisationsstruktur herausgestellt werden: der Zentralisierung der Entscheidungsgewalt und der Formalisierung.

3.2.1. Die Strukturdimension "Zentralisation"

Zentralisation und Dezentralisation umfassen stets ein Zentralisations- und Dezentralisationsobjekt und ein Zentralisations- und Dezentralisationsziel. [2] Während das Zentralisations- und Dezentralisationsobjekt determiniert, um welche Elemente es sich handelt, die zentral oder dezentral angeordnet werden, gibt das Ziel den Mittelpunkt als Orientierungspunkt an, um die Bewegung des organisatorischen Handelns erfassen zu können. [3]

Im Hinblick auf die Zentralisations- bzw. Dezentralisationsobjekte beschreibt die Strukturdimension "Zentralisation" ausschließlich die Zuordnung der Entscheidungsaufgaben [4]; Zentralisationsziel ist die oberste hierarchische

---

1) Vgl. zur Auswahl der Dimensionen, Gebert, 1978 a, 29 ff, der die inhaltliche Festlegung der Dimensionen als einen "Akt der Willkür" bezeichnet, da die Merkmalsselektion wenig oder überhaupt nicht theoriegeleitet erfolgt, sondern vielmehr traditionsgebunden in Anlehnung an die von Weber herausgestellten Bürokratie-Merkmale bzw. an die allgemein in der Organisationstheorie üblichen Eigenschaften zur Beschreibung der Organisationsstrukturen.

2) vgl. Kosiol, 1962, 81.

3) vgl. Bleicher, 1966, 34; vgl. zu möglichen Zentralisationszielen und -objekten Bleicher, 1966, 34 ff und 57 ff.

4) Dieser Ansatzpunkt steht bei der überwiegenden Anzahl aller Untersuchungen über Zentralisation und Dezentrali-

Ebene. Diese Strukturdimension bezeichnet folglich das Ausmaß, in dem die Entscheidungsbefugnisse auf der obersten Hierarchieebene der idealtypischen Teilbreiche konzentriert sind.

In dieser Arbeit wird unterstellt, daß die oberste Leitung des Subsystems, dem die Beschaffung zugeordnet ist, grundsätzlich über die Kompetenz bezüglich aller beschaffungsrelevanten Folgeentscheidungen verfügt. Zudem wird davon ausgegangen, daß die Funktionsbereichsleitung aus einer einzelnen Instanz besteht.

Die Entscheidungskompetenz des Bereichsleiters beinhaltet nicht nur die Befugnis zur Alternativenfixierung im Sinne einer, den Wahl- und Willensakt abschließenden Entscheidungs- oder Entschlußautorität. Sie umfaßt ebenso das Recht zur Bestimmung der entscheidungsvorbereitenden Aktivitäten. Unter Entscheidungsaufgabe wird somit der gesamte Entscheidungsprozeß verstanden, der die Phasen der Problemerkenntnis, der Alternativensuche bis hin zur Alternativenfixierung einschließt. Andererseits könnte jedoch auch eine Einengung des Entscheidungsbegriffes auf den Abschluß eines Entscheidungsprozesses, die Fixierung eines Wahlaktes, vorgenommen werden. [1] Diese begriffliche Fassung der Entscheidungsaufgaben ist jedoch aufgrund folgender Überlegung unzweckmäßig: Im Entscheidungsprozeß sind Problemerkenntnis, Lösungssuche, erste Vorschläge, Zurückweisung oder Zurückgehen aus eigenem Antrieb zur Reformulierung von Problemen

---

sation im Vordergrund. Im Gegensatz dazu steht die Kennzeichnung der Zentralisation und Dezentralisation als allgemeines Problem der Zuordnung aller Arten von Aufgaben. Vgl. Bleicher, 1966, 39 ff; Bleicher, 1969, 123 ff.

1) Vgl. zu den begrifflichen Fassungen der Entscheidungsaufgaben z.B. Bleicher, 1969, 129.

und Alternativen, Detailanalysen ausgewählter Handlungsmgölichkeiten usw. so wichtig, daß die Entscheidung im Sinne eines den Prozeß beendenden Entschlusses schon so weit vorweggenommen ist, daß sie nur kodifizierenden Charakter hat für das, was im Problemlösungsprozeß schon klar geworden ist. Im Extremfall ist der letzte Schritt sogar entbehrlich.

Die Entscheidungszentralisation, die Zuweisung derart umfassender Entscheidungsbefugnisse an die Führungsspitze des Subsystems, impliziert jedoch keineswegs zwangsläufig die weitgehende oder völlige Einschränkung des Entscheidungsspielraumes der anderen Mitglieder dieser organisatorischen Subeinheit. Der Bereichsleiter kann vielmehr bewußt auf das Setzen vollkommen detaillierter Vorschriften und damit auf das vollständige Ausschöpfen der ihm zugewiesenen Entscheidungskompetenz verzichten. So sind Organisationen denkbar, in denen auf allen Ebenen lediglich Rahmenrichtlinien vorgegeben sind, innerhalb derer die Organisationsmitglieder etwa hinsichtlich der Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben selbst entscheiden können. [1] Entscheidungsspielraum ist kein Gut, das bezogen auf ein organisatorisches Gesamtsystem - die Unternehmung - oder ein organisatorisches Teilsystem - den Funktionsbereich - im Rahmen eines Null-Summen-Spiels verteilt wird, sondern eine insgesamt veränderbare Größe. [2] Inwieweit die Führungsspitze

---

1) Eine Veränderung von Entscheidungsspielräumen i.d.S., daß die Organisationsmitglieder organisatorische Regelungen etwa hinsichtlich der Aufgabenerfüllung durch eigene Entscheidungen ersetzen, findet sich in den neueren Formen der organisatorischen Arbeitsgestaltung, den Modellen zur Aufhebung bzw. Reduzierung der vertikalen Arbeitsteilung, beispielsweise in Form der Arbeitsbereicherung, des job enrichement. Vgl. aus der Vielzahl der Veröffentlichungen über dieses Problem z.B. Bihl, 1973; Ulrich, 1974.

2) Demgegenüber wird in der Organisationstheorie bei dem Kon-

der idealtypisch abgegrenzten Subsysteme - der Beschaffungsmanager bzw. der Produktionsmanager als "Auch-Einkäufer" - aufgrund ihrer umfassenden Entscheidungsbefugnisse den Entscheidungsspielraum der ihr unterstellten Subsystemmitglieder einschränkt, wird durch die Ausprägung der Strukturdimension "Formalisierung" wiedergegeben, die hier als zweites Merkmal zur Beschreibung der Organisationsstruktur der Hauptabteilungen herangezogen wird.

3.2.2. Die Strukturdimension "Formalisierung"

Begriffliche Fassung der Formalisierung

Für die Strukturdimension "Formalisierung" wird ein Konzept gewählt, das nur noch eingeschränkt mit der in der Organisationstheorie üblichen Interpretation der Aston-Gruppe [1] vergleichbar ist.

1. Es sollen nicht nur die schriftlich fixierten Regeln erfaßt werden, sondern jede explizite Regelvorgabe:

Pugh et al. verstehen unter Formalisierung die schriftliche Fixierung organisatorischer Regelungen. [2] Das Krite-

---

zept Zentralisation/Dezentralisation, wie das Kriterium "Verteilung" von Entscheidungskompetenzen bereits andeutet, von der Vorstellung einer Insgesamt-Menge von Entscheidungskompetenz innerhalb der Organisation ausgegangen; vgl. z.B. Gebert, 1978 a, 36.

1) "Formalisierung" gibt wieder, inwieweit die bestehenden Regeln und Verfahrensvorschriften schriftlich festgelegt sind; vgl. hierzu Pugh et al., 1968, 75 f. Die Aston-Gruppe unterscheidet dabei folgende drei Teildimensionen der Formalisierung: Art und Umfang der Dokumentation von Vorgängen der unmittelbaren Tätigkeitsausführung, des Informationsflusses und der Leistungserfassung und -beurteilung von Aufgabenträgern. Identisch definiert Child, 1973 a, die Formalisierung: "Formalization is the extent to which procedures, rules, instructions and communication are written down".

2) Vgl. Pugh et al., 1968, 75.

rium dieser in der Literatur allgemein üblichen Auffassung ist die Existenz von Dokumenten wie Organisationshandbüchern, Tätigkeitsbeschreibungen, Führungsanweisungen, Protokollen u.ä., die einer objektiven Erfaßbarkeit zugänglich sind.

Einen umfassenderen Ansatz der Formalisierung, der auf Aussagen von Blau/Scott [1] beruht, vertritt demgegenüber Price: "...formalization should not be equated with the use of written norms. The idea is the degree to which the norms are explicit ... But the norms of an organization ... can be very explicit without ever being written ... it would be unfortunate if formalization was restricted to the use of written norms". [2] Derselben Meinung sind auch Hage/Aiken [3], die ungeschriebenen Standards und Normen vergleichbar bindende Verpflichtungen zuordnen als schriftlich festgelegten. Diese Autoren nehmen somit die in der Organisationsliteratur meist als eigenständige Dimension behandelte Variable "Standardisierung" [4] in die Definition von "Formalisierung" auf. [5]

---

1) vgl. Blau, Scott, 1963, 7.

2) Price, 1972, 107.

3) vgl. Hage, Aiken, 1970, 22 f.

4) Unter "Standardisierung" wird das Ausmaß verstanden, in dem die Aufgabenerfüllung durch Regelungen und Vorschriften vorstrukturiert ist; vgl. Pugh et al., 1968; Child 1973 a, 3. Der Stadardisierungs- oder Programmierungsgrad drückt also aus, "... in welchem Maße Aufgabenerfüllungsprozesse durch Routinisierung und Beschränkung des Verhaltensspielraumes immer wieder gleichartig ablaufen"; Grochla, 1975, 283.

5) Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Aston-Gruppe, die zur Beschreibung der Standardisierung - allerdings nur in ihren ersten Arbeiten - neben der Formalisierung als Ausdruck schriftlich fixierter Regelungen die Dimension "Traditionalismus" herausstellten, die den Teil organisatorischer Regelungen erfaßt, der auf überlieferte

Diese Interpretation beruht auf der Auffassung, daß einer expliziten Regelvorgabe annähernd gleiche Bedeutung innewohnt wie ihrer schriftlichen Fixierung. Ausschlaggebende Größe für das Verhalten der Organisationsmitglieder ist der "erlebte" Strukturierungsgrad, d.h. der Eindruck, den die einzelnen betroffenen Aufgabenträger vom Ausmaß der Formalisierung in ihrer Organisation haben. Unterstützt wird diese Annahme durch die in empirischen Untersuchungen vorzufindenen hohen Korrelationen zwischen Standardisierung und Formalisierung, die vermutlich die Tatsache widerspiegeln, daß durch beide Variablen weitgehend derselbe reale Sachverhalt gemessen wird. [1] Darüber hinaus scheint es gerechtfertigt anzunehmen, daß die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, die es als notwendig erachten, die Aktivitäten ihrer Organisationsmitglieder durch Vorgabe allgemeiner Richtlinien vorzustrukturieren, dieselben auch schriftlich fixieren wird. Durch ein schriftliches Festhalten der bereits explizit formulierten Regelungen wird der Erwartungsstruktur von Organisationsseite besonderer Nachdruck verliehen und zugleich ein exakter Soll-Ist-Vergleich des Verhaltens der betrieblichen Aufgabenträger ermöglicht. Dem Standardisierungsprozeß schließt sich i.d.R. ein Formalisierungsprozeß an.

2. Es sollen nicht nur der Umfang und die Genauigkeit der Vorgabe von Regeln erfaßt werden, sondern auch der Grad ihrer Verbindlichkeit:

---

und erlernte Verhaltensweisen zurückzuführen ist: "An ideal standardization scale ... would indicate the extent to which an organisation was standardized by customs or by rules." Pugh et al., 1968, 79.

1) Zwischen den Variablen Standardisierung und Formalisierung zeigten sich an N = 46 (Aston-Studie; Vgl. Pugh et al. 1968) und an N = 82 Organisationen (National-Studie; vgl. Child, 1972 a, 169) die signifikanten Zusammenhänge von + 0.83 bzw. 0.87.

Diese Ausdehnung der begrifflichen Fassung der Formalisierung wurde von Gebert vorgenommen. Der Formalisierungsgrad ist als hoch zu bezeichnen, wenn

a) "viele Entscheidungsregeln vorgegeben werden bzw. der Anteil von Entscheidungssituationen eines Positionsinhabers groß ist, im Hinblick auf den ... Entscheidungsregeln vorgegeben sind,"
b) "diese Entscheidungsregeln inhaltlich in hohem Maße spezifiziert sind und"
c) "dadurch verbindlich werden, daß die Wahrscheinlichkeit negativer Sanktionen sowie"
d) "die Schwere negativer Sanktionen bei regelabweichendem Verhalten groß sind." [1]

Geberts Konzept der Formalisierung ist dreidimensional gefaßt: [2]

Die Dimension "Breite" beschreibt die Anzahl verschiedener, mit Regeln belegter Tätigkeiten und damit auch den Anteil der vorregulierten Entscheidungssituationen bezogen auf alle Entscheidungsfälle des Positionsinhabers.

Die Dimension "Spezifizierung erfaßt den Ausführlichkeitsgrad der Regeln. Die Regeln können einen hohen Detaillie-

---

1) Gebert, 1977, 146; Gebert stellt dieses Formalisierungskonzept jedoch ausschließlich auf schriftlich fixierte Regelungen ab; vgl. hierzu und zum folgenden auch Gebert, 1976, 41 ff; Gebert, 1976 a, 59 ff. Vgl. hierzu auch Lawrence/Lorsch, 1967, 17, die ebenfalls den Verbindlichkeitsaspekt in ihrer Operationsalisierung des Formalisierungsgrades berücksichtigen, indem sie sich folgender Diemnsionen zur Operationalisierung der Variablen "Formalisierungsgrad der Organisationsstruktur" bedienen: Ausprägung von formalen Regeln und Prozeduren, Kontrollspanne, Detaillierungsgrad der Leistungskontrolle, Häufigkeit der Leistungskontrolle. Vgl. zu ähnlichen Formalisierungskonzepten die Studien von Hall, 1969, 396; Woodward, 1968, 7 f; Burns, Stalker, 1961, 96 ff.

2) vgl. zum folgenden Gebert, 1976 a, 59 f.

rungsgrad aufweisen oder sich nur auf Rahmenvorgaben beschränken.
Die Dimension "Verbindlichkeit" spiegelt die wahrgenommene Verbindlichkeit der Regeln wider.
Die Feststellung der Existenz von Regeln reicht allein für die Bestimmung des Formalisierungsgrades nicht aus: durch die Art der Regelvorgabe wird lediglich eine Aussage über bestimmte, dem Aufgabenträger gemachte Vorschriften möglich. Ob der Aufgabenträger diese Vorschriften auch einhält, oder ob er sich über diese hinwegsetzt, hängt vom Verbindlichkeitsgrad dieser Vorschriften ab, d.h. davon, ob diese Regeln als verbindlich wahrgenommen werden. "In Anlehnung an die Weg-Ziel-Theorien, in denen die Wertigkeit einer Verhaltenskonsequenz sowie die Wahrscheinlichkeit des Eintretens dieser Verhaltenskonsequenz als verhaltensbestimmend betrachtet werden", [1] bemißt sich der Verbindlichkeitsgrad einer Regel dadurch, inwieweit die Einhaltung der Regeln kontrolliert wird und welche Konsequenzen bei ihrer Nichteinhaltung zu erwarten sind.

Formalisierung und Entscheidungsspielraum

Die Formalisierung hängt - wie im Zusammenhang mit der Strukturdimension "Zentralisation" bereits angeschnitten - eng zusammen mit der Einengung des Entscheidungsspielraumes [2] von Aufgabenträgern: "Das Resultat einer höheren Formalisierung besteht in einer erheblichen Einengung des Ermessens-

1) Gebert, 1976 a, 60; vgl. zu dem Weg-Ziel-Modell der Motivation v. Rosenstiel, 1975, 171 ff.

2) Da der Schwerpunkt bei der Betrachtung des Handlungsspielraums im organisationstheoretischen Bereich bei den Entscheidungsmöglichkeiten über den Aufgabenvollzug liegt, kann unter Beachtung dieses Teilaspektes des Handlungsspielraums vom Entscheidungsspielraum der personellen Aktionsträger gesprochen werden.

spielraumes der Entscheidungsträger". [1] Der Formalisierungsgrad bestimmt den Grad der Entscheidungsautonomie. Über die Wahl des Formalisierungsgrades läßt sich die Entscheidungsautonomie an die jeweils herrschende Organisationssituation anpassen.

Der Grad der Eingeengheit des Entscheidungsspielraumes des Entscheidungsträgers ist als Funktion der Regelvorgabe und Regelüberwachung, d.h. in Abhängigkeit von dem Grad an Reglementiertheit (Vorprogrammiertheit) des individuellen Verhaltens zu betrachten. Hierbei wird vereinfachend unterstellt, daß Programme an die Stelle dispositiver Anordnungen getreten sind: In der Unternehmung stehen neben den organisatorischen Vorschriften als den generellen, unbefristeten Regelungen - Kosiol [2] spricht auch von "Dauerregelungen und Dauereinrichtungen" - die dispositiven Bestimmungshandlungen als fallweise organisatorische Regelungen, die den konkreten Einzelfall betreffen und nicht auf Dauerhaftigkeit hin angelegt sind. [3] Beide Regelungsarten (organisatorische und dispositive) zusammen bestimmen erst den Entscheidungsspielraum von Aufgabenträgern. [4]

Der Aufgabenträger ist in seinem Entscheidungsverhalten um so stärker eingeengt, je höhere Ausprägungsgrade die Dimensionen "Breite", "Spezifizierung" und "Verbindlichkeit" auf-

---

1) Gebert, 1976, 42.

2) Kosiol, 1962, 28.

3) vgl. Nordsieck, 1961, 165; Ulrich, 1969, 194; Kosiol, 1968 a, 20 ff.

4) Vgl. hierzu Ulrich, 1969, 194, der vom Bereich der Handlungsfreiheit oder Bereich der Selbstbestimmung des Verhaltens einer Stelle spricht: "organisatorische Vorschriften und dispositive Anordnungen erscheinen, vom einzelnen davon betroffenen Element aus betrachtet, als Normen der Außenbestimmung seines Verhaltens".

weisen. [1] Der Entscheidungsspielraum (-autonomie) kann somit definiert werden, als "das Ausmaß der Freiheit von organisatorischen Regelungen, oder die Möglichkeit des Organisationsmitgliedes, nicht vorhandene organisatorische Regelungen durch eigene Entscheidungen zu ersetzen." [2]

Wie stark bzw. schwach formalisiert eine organisatorische Einheit ist, kann - wie die Bezeichnung Formalisierungs-"grad" bereits andeutet - nur in Relation zu einer festen Größe bestimmt werden. Als solche Vergleichsgröße wird das gesamte Entscheidungspotential dieser Aktionseinheit verwendet. Jede Zunahme an Formalisierung beinhaltet eine Reduktion der Möglichkeiten, frei zwischen unterschiedlichen Alternativen der Entscheidungsfindung und Arbeitsverrichtung wählen zu können. Formalisierung und Entscheidungsfreiheit stellen gegensätzliche, einander ausschließende Merkmale dar.

Ebenso wie bei der Instrumentalvariablen "horizontale Differenzierung" werden auch bei der Strukturvariablen "Formalisierung" lediglich die Endpunkte des Formalisierungs- bzw. Freiheitskontinuums betrachtet: Der Grenztyp minimaler Formalisierung bzw. umfassender Entscheidungsfreiheit wird dem Extremtyp maximaler Formalisierung bzw. determinierter Verhaltensvorgabe gegenübergestellt.

Abschließend zur Strukturdimension "Formalisierung" bleibt anzumerken, daß diesem Strukturmerkmal, bedingt durch die auf die oberste Hierarchieebene der idealtypisch abgegrenzten Subsysteme abhebende Betrachtungsweise dieser Arbeit, gegenüber den Instrumentalvariablen "horizontale Differenzierung" und "Entscheidungszentralisation" untergeordnete

---

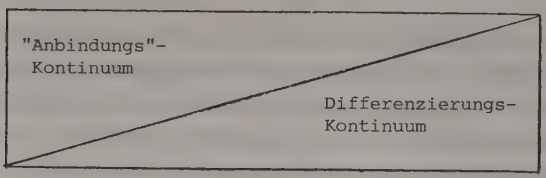
1) vgl. Gebert, 1976 a, 61.

2) Müller-Böling, 1977, 151.

Abb. 2: Überblick über die Alternativen organisatorischer Gestaltung

I. "horizontal-funktionale Differenzierung":

keine horizontale System- differenzierung hinsichtlich der Beschaffungsfunktion ⟷ größtmögliche horizontale Systemdifferenzierung hinsichtlich der Beschaffungsfunktion



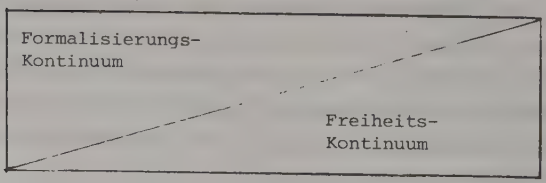
II. "Entscheidungszentralisierung":

- Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse auf der obersten Hierarchieebene der idealtypischen Subsysteme

- Singularinstanz

III. "Formalisierung"

Minimale Formalisierung bzw. umfassende Entscheidungsfreiheit ⟷ Maximale Formalisierung bzw. determinierte Verhaltensvorgabe



Bedeutung zukommt. Die "Formalisierung" wird lediglich deshalb in die Untersuchung einbezogen, um Aussagen darüber zu ermöglichen:

1. inwieweit die dem Beschaffungsentscheider unterstellten Subsystemmitglieder strukturbedingt als aktive Informationsanbieter agieren und so zu einer Vervollständigung der Kenntnis des Entscheidungsträgers über seinen objektiven Informationsbedarf beitragen (Teil 6.3.1.), und
2. inwieweit die Fremdversorgung der Informationsnachfrage des Beschaffungsentscheidungsträgers durch eben dieses aktive Informationsangebot sowie durch die subsysteminterne Informationsübermittlung beeinflußt wird. (Teil 6.3.4.)

3.2.3. Abschließende Betrachtung

Mit den Dimensionen "Entscheidungszentralisation" und "Formalisierung" wird die Struktur der Teilsysteme anhand der zwei Variablen beschrieben, die in der Organisationstheorie im allgemeinen als Definitionsmerkmale der Dimension "Bürokratisierung" herausgestellt werden. [1] Ein "Mehr" an Bürokratie liegt dann vor, sofern ein höherer Zentralisierungsgrad einhergeht mit einem höheren Formalisierungsgrad.

Dabei stellt sich die Frage, ob mit dem von Gebert übernommenen Konzept der Formalisierung nicht bereits der Rahmen der klassischen Bürokratieforschung als Organisationsstrukturforschung verlassen und das Feld der Führungsprozeßforschung betreten wird. [2] Zwar ist die Interpretation des Begriffs Regelvorgabe mit dem vereinbar, was die Aston-Gruppe als Struktur auffaßt. Die Definition der Regelüberwachung

---

1) vgl. z.B. Child, 1973, 168 ff.

2) vgl. hierzu und zum folgenden Gebert, 1976 a, 61 ff.

entspricht jedoch dem, was meist als Führungsprozeß bezeichnet wird.

Eine Abtrennung von Organisationsstruktur und Führungsprozeß ist jedoch, wie oben bereits im Zusammenhang mit der Unterscheidung von Aufbau- und Ablaufstruktur angesprochen wurde, unfruchtbar. Beide Analyseebenen ergänzen sich bei der Erklärung des Verhaltens der Systemmitglieder und sind zudem nicht unabhängig voneinander. So kann aufgrund der empirisch ermittelten signifikanten Korrelation zwischen Regelvorgabe und Regelüberwachung (0.76 bei N = 600) [1] angenommen werden, daß hoch spezifizierte Regelvorgaben im allgemeinen auch entsprechend überwacht werden, d.h. daß die Dimensionen "Spezifizierung" und "Verbindlichkeit" weitgehend denselben realen Sachverhalt widerspiegeln.

Auf die gleichzeitige Einbeziehung der Struktur- und Prozeßkomponente in das Bürokratiekonzept weist auch folgende, von Kieser formulierte Hypothese hin: "Von einer bürokratischen Organisationsform wird dann gesprochen, wenn eine eindeutige Aufgabenzuteilung mit einer hohen Programmierung der Aufgaben, mit einer Betonung der Linienkompetenz, mit einem autoritären Führungsstil und mit einer Orientierung der Kontrolle an dem formalen Verhalten verbunden wird." [2]

Die enge Verflechtung von Organisationsstruktur und Führungsprozeß wirft die Frage auf, ob vom realisierten Zentralisations- bzw. Formalisierungsgrad unmittelbare Rückschlüsse auf den praktizierten Führungsstil erlaubt sind. Eine umfassende Charakterisierung von Führungsformen hat an drei

---

1) vgl. Gebert, 1976 a, 63.

2) Kieser, 1970, 299.

Dimensionen anzusetzen [1]: an der Personalorientiertheit, der Strukturierung und der Partizipation. Die Strukturdimensionen "Zentralisation" und "Formalisierung" tangieren lediglich die zweitgenannte Führungsdimension, die Strukturierung, die das Ausmaß anzeigt, in dem den Unterstellten von dem (den) Vorgesetzten der Lösungsweg zur Aufgabenerfüllung durch Regeln vorgegeben ist. Der Formalisierungsgrad kann demzufolge zwar als Anhaltspunkt für das praktizierte Führungsverhalten angesehen werden; so deutet ein niedriger Formalisierungsgrad auf einen demokratischen oder kooperativen Führungsstil hin, ein hohes Ausmaß an Formalisierung dagegen auf eine autoritäte Führungsform [2]. Aufgrund der relativen Unabhängigkeit der drei Führungsdimensionen besteht jedoch kein zwingender Zusammenhang zwischen Formalisierungsgrad und Führungsstil.

3.3. Exkurs: Die Beschaffung als Profit Center

Die industrielle Beschaffungsfunktion wird in Theorie und Praxis zunehmend als "money-making activity" aufgefaßt: [3] "Purchasing is a profit making job." [4] Die Führung der Beschaffung als Profit Center erscheint demnach als die Organisationsform, die diesem neuen Verständnis der Beschaffungsfunktion am besten gerecht wird. Dieser Annahme steht die Tatsache entgegen, daß in der Praxis - wie deutsche und

---

1) vgl. Kieser, Kubicek, 1977, 380; vgl. zur Beschreibung des Führungsverhaltens über mehrere Dimensionen beispielsweise auch Lawler, 1977, 240 ff.

2) vgl. zu den beiden Extremen des Führungsverhaltens sowie zu Zwischenformen z.B. Zopf, 1972, 25 ff und Nieder, Naase, 1977, 19 f sowie die dort angegebene Literatur.

3) Ammer, 1969, 75.

4) Golle, 1960, 20.

amerikanische Untersuchungen zeigen - keine funktionalen Profit Center Konzeptionen und damit auch keine Beschaffungs-Profit-Center anzutreffen sind. [1] Im folgenden sollen die Gründe dafür aufgezeigt werden, warum diese Organisationsform, die auf den ersten Blick das ideale organisatorische Äquivalent der gewinnorientierten Führungsaufgabe Beschaffung repräsentiert, in der betrieblichen Praxis keine Anwendung findet.

Ohne näher auf die Vielfalt möglicher Bestimmungen dieses Begriffes einzugehen, [2] wird hier als Profit Center jede organisatorische Teileinheit einer Unternehmung bezeichnet, für die ein Gewinn ermittelt werden kann und auf deren Leitung die Unternehmensführung der Gewinnverantwortung (bzw. den daraus abgeleiteten Zielen) entsprechende Entscheidungsbefugnisse delegiert. [3] "The profit center concept of

---

1) "... innerhalb der Erhebungen des Instituts für Industrieforschung wurde kein Beispiel dezentraler Entscheidungsbefugnisse im Rahmen pretialer Lenkung vorgefunden" Kosiol, 1959, 59; vgl. Hasenack, 1957, 309; Hax, 1965, 192 ff; Gordon, 1964, 9. Auch die bei der Firma T + A Bata pretial gelenkten Funktionsbereiche sind keine Profit Center i.S.v. "responsibility center", da Produktionsprogramm und Verrechnungspreise zentral festgelegt werden und damit die - unten genannten - Anforderungen an die Bildung von Profit Centers nicht erfüllt sind; vgl. dazu Henning, 1949; o.V. 1959, 442 ff.

2) vgl. hierzu die ausführlichen Darstellungen bei Menz, 1973, 1 f; Wille, 1970; vgl. allgemein zur Profit-Center-Konzeption auch Grochla, 1972, 187 f; Grochla 1974, 301 ff; Welge, 1975; Dean, 1965; Dearden, 1962; Dearden, 1969.

3) Nach dieser Begriffsbestimmung kann das Profit Center einmal als "accounting entity" (abrechnungstechnische Einheit), zum anderen als "responsibility center" (Verantwortungsbereich) gesehen werden; vgl. hierzu Solomons, 1965, 40. Der Profit Center Konzeption liegt ganz allgemein der Leitgedanke zugrunde, daß eine dezentral nach Profit Centers geführte Unternehmung eine größere Gesamtleistungsfähigkeit hat, als eine zentral nach Cost Centers geleitete Unternehmung; vgl. z.B. Henderson, Dearden, 1966, 145.

decentralization involves looking upon each manager as a businessman, managing a segment of the business within the company as a whole ... Mangers can be held accountable for costs as well as for profit or loss." [1]

Aus dem Postulat der Kongruenz von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung resultieren vier organisatorische Anforderungen, die an die Bildung von Profit Centers zu stellen sind: [2]

1. "Die verursachungs- und verantwortungsgerechte Erfassung des Gewinnes als Beurteilungsmaßstab der Profit Center Leitung erfordert eine weitgehend operationelle Unabhängigkeit", [3] ein bestimmtes Ausmaß produktionstechnischer und administrativer Selbständigkeit der Profit Centers.
2. Die Ermittlung eines leistungsgerechten Gewinnes erfordert Marktpreise und damit den freien Zugang zu Faktor- und Absatzmärkten, d.h. "die Wahlmöglichkeit, Güter am externen Markt zu kaufen bzw. zu verkaufen, oder in einen Gütertransfer mit anderen Profit Centers zu treten." [4]
3. Die Zielsetzung der Bildung von "responsibility centers" bedingt die verursachungsgerechte Zurechnung von Kosten und Leistungen, Aufwendungen und Erträgen bzw. Ausgaben und Einnahmen. [5]

---

1) Allen, 1964, 212.

2) vgl. Menz, 1973, 7 ff; Dean, 1965, 254; Fox, 1963, 299; vgl. auch die Bedingungen des "echten Profit Centers" bei Riebel, 1973, 12.

3) Menz, 1973, 8.

4) Menz, 1973, 8.

5) Von diesen möglichen Gewinninterpretationen ist jeweils diejenige auszuwählen, die dem Aspekt der Verantwortung.

4. "Das Profit Center muß groß genug sein, um ein zahlen- und qualitätsmäßig ausreichendes Management tragen zu können." [1]

Funktional organisierte betriebliche Teilbereiche werden den ersten drei Anforderungskriterien nicht gerecht: [2]

1. Bei funktionaler Aufbauorganisation bestehen zwischen den einzelnen Teilbereichen produktionstechnische Verbindungen, die eine gegenseitige Abhängigkeit erzeugen. [3] Damit ist die Bedingung weitgehend operationeller Unabhängigkeit nicht gegeben.
2. Die Funktionsbereiche haben keinen freien Zugang zu Faktor- und Absatzmärkten; der Beschaffungssektor ist beispielsweise nur mit dem Beschaffungsmarkt verbunden. Damit ist eine Bewertung der Güter und Leistungen zu Marktpreisen direkt nicht möglich. "Der Ermittlung eines leistungsgerechten, d.h. vom Markt her beeinflußbaren Gewinnes der einzelnen Funktionsbereiche (sind, A.d.V.) Grenzen gesetzt." [4] Befriedigende Ersatzlösungen, die dennoch

---

am besten gerecht wird. Vgl. zum Prinzip der verursachungsgerechten Zurechnung z.B. Shillinglaw, 1964, 158 f; ders., 1962, 213 f; "Division management should be charged for the use of all those resources over which it has control, and any variances between the income objective and income achieved should result from factors that are at least partially subject to division management control".

1) Menz, 1973, 9.

2) Inwieweit das vierte Anforderungskriterium erfüllt wird, ist unabhängig von der Gliederung der Unternehmung in funktionale oder divisionale Teilbereiche. Vgl. Drucker, 1964, 259, der als mögliches Kriterium der Größe der Profit Center deren Beitrag zum Unternehmensgewinn sieht. Vgl. zum folgenden Menz, 1973, 14 f.

3) Funktionsbereiche erfüllen nicht die Voraussetzungen völlig unabhängiger Teilbereiche, sondern stellen vielmehr partiell unabhängige bzw. interdependente Teilbereiche dar; vgl. zu dieser Differenzierung Hax, 1965, 104 ff.

4) Menz, 1973, 15.

die Feststellung eines, der Leistung der Funktionsbereichsleitung entsprechenden Gewinnes erlauben, bestehen nicht.

Im folgenden wird die Unzulänglichkeit der zwei bekanntesten "Ersatzlösungen", der "echten" Erfolgsspaltung und der "unechten" über die Bildung von Verrechnungspreisen, kurz aufgezeigt.

Der Versuch einer echten Erfolgsspaltung nach Kernfunktionen mit dem Ziel, für jede dieser Funktionen einen echten Teilerfolg zu ermitteln, d.h. die von den einzelnen Funktionen geleistete Wertschöpfung bzw. deren Beitrag zum Gesamterfolg der Unternehmung festzustellen, wird übereinstimmend als Utopie bezeichnet. [1] Eine verursachungsgerechte Zurechnung eines bestimmten prozentualen Anteils am Unternehmensergebnis auf die einzelnen Funktionen ist weder theoretisch noch praktisch durchführbar: Der Gesamtertrag ergibt sich aus einer Vielzahl abgeschlossener Leistungsvorgänge aus allen Unternehmensbereichen. Die Komplementaritätsbeziehung, in der die betrieblichen Funktionen bei diesen Ertragsbildungsprozessen stehen, verhindert eine Rückführung des Gesamtgewinnes auf seine einzelnen Gewinnquellen.

Die Bildung von Verrechnungspreisen für alle zwischen den Abteilungen zu transferierenden Güter und Leistungen ermöglicht zwar die Durchführung von Ergebnisrechnungen für die Funktionsbereiche. Profit Centers im Sinne von "responsibility centers" können jedoch mit dem Ansatz von Verrechnungspreisen nicht konstituiert werden, da dem Funktionsmanager in der Praxis jegliche Beein-

---

1) vgl. Klinger, 1961, 245 f; Wille, 1970, 69 f; Hasenack, 1954, 283.

flußbarkeit des Gewinnes durch die Erlösseite genommen ist:

Dem Prinzip der pretialen Betriebslenkung [1] liegt die Idee zugrunde, daß die Entscheidungen in den funktionalen Teilbereichen und damit die innerbetrieblichen Güter- und Leistungsströme durch Lenkungspreise so gesteuert werden können, daß ein gesamtbetriebliches Optimum erreicht wird. Die Funktionsfähigkeit des Preismechanismus im innerbetrieblichen Geschehen hängt davon ab,

- ob die Funktionsbereiche marktfähige Güter erbringen, d.h. Erzeugnisse oder Leistungen, die auch außerhalb der Unternehmung gehandelt werden und
- ob für diese Güter funktionsfähige Märkte vorliegen, d.h. Märkte die durch eine Mindestzahl an Anbietern und Nachfragern gekennzeichnet sind.

Die erste Voraussetzung für die Bildung geeigneter Verrechnungspreise und damit für eine erfolgreiche Anwendung des Prinzips der pretialen Lenkung wird von einigen betrieblichen Abteilungen erfüllt; insbesondere von sog. Hilfsbetrieben wie Schlosserei oder Schreinerei, aber auch von dem Funktionsbereich Beschaffung, wie die Existenz selbständiger Einkaufsgesellschaften in der Praxis zeigt.

Die Funktionsfähigkeit eines innerbetrieblichen Marktes ist jedoch in einer funktional organisierten Unternehmung nicht gegeben, da sich in der Regel nur ein oder einige wenige Teilbereiche als Anbieter und Nachfrager gegenüberstehen. Damit wird ein monopolistisches Preisverhalten einzelner Funktionsmanager ermöglicht, durch das der Gewinn eines Profit Centers zu Lasten anderer Profit Centers und, wenn der durch die monopolistische

---

1) vgl. zur pretialen Lenkung Schmalenbach, 1948; vgl. zur Darstellung und Kritik dieses Prinzips z.B. Hax, 1965, 129 ff.

Ausbeutung verursachte Gewinnrückgang bei den abnehmenden Profit Centers größer ist als die Gewinnerhöhung beim "ausbeutenden" Teilbereich, auch der Gesamtunternehmung maximiert wird. [1] Eine derartige, für die Gesamtunternehmung schädliche Suboptimierung einzelner Teilbereiche liegt immer dann vor, wenn der Verrechnungspreis nicht den in dieser Entscheidungssituation unternehmensgewinnoptimalen Grenzkosten entspricht. [2] Eine autonome Bestimmung der Verrechnungspreise durch einzelne Profit Centers setzt somit bei den unvollkommenen innerbetrieblichen Märkten die Lenkungsfunktion eines Verrechnungspreissystems außer Kraft. Infolgedessen ist eine zentrale Festlegung der Verrechnungspreise notwendig. Der Güter- und Leistungstransfer zwischen den Funktionsbereichen wird damit nicht zu "Marktpreisen" bewertet, sondern zu "Betriebspreisen", die von der Unternehmensführung bestimmt werden und für die einzelnen Funktionsmanager Daten darstellen. [3]

3. Die Nichtbeeinflußbarkeit der "Absatzpreise" durch die Funktionsmanager verdeutlicht bereits, daß bei der funktional gegliederten Unternehmung das organisatorische Prinzip der Kongruenz von Aufgaben, Kompetenzen und

---

1) vgl. Hirshleifer, 1964, 32.

2) vgl. Schneider, 1967, 276.

3) Das Problem der Bestimmung geeigneter "Betriebspreise", d.h. Lenkungspreise, hat in der betriebswirtschaftlichen Literatur weite Beachtung gefunden. Vgl. z.B. Heinen, 1978 d, 309 ff, der die Schmalenbachschen Gedankengänge zur Kostenbewertung unter Verwendung formaler und begrifflicher Instrumente der Entscheidungstheorie weiterentwickelt sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Kostenwerttheorie aufzeigt. Vgl. desweiteren Schmalenbach, 1947; ders., 1963, 148 ff; Becher, 1959, 453 ff; Hax, 1965, 129 ff; Riebel, 1973. In der neueren Literatur wird die Bildung von Verrechnungspreisen vor allem auch im Zusammenhang mit der divisionalen Organisationsstruktur erörtert; vgl. z.B. Menz, 1973, 110 ff; Welge, 1975, 131 ff.

Verantwortung verletzt ist. Dieser Grundsatz erfordert "für die Führung der Abteilungen im Sinne von "responsibility centers" eine gewinnverantwortungsbegründende Delegation von Entscheidungsbefugnissen der Unternehmensführung auf die einzelnen Abteilungsleitungen." [1] Allein seine Verwirklichung ermöglicht eine verursachungsgerechte Zurechenbarkeit von Kosten und Leistungen. Die Einhaltung dieses Grundsatzes ist jedoch - wie oben bereits ausgeführt wurde - infolge der Interdependenzbeziehungen zwischen den Funktionsbereichen und der dadurch bedingten Ausdehnung der zentralen Globalplanung auf die wichtigsten gewinnbeeinflussenden Entscheidungen nicht möglich. Die Funktionsmanager können z.B. weder Umfang und Zusammensetzung ihres Leistungsprogrammes selbständig festlegen noch den erzielten Preis beeinflussen. Ebensowenig wie der Funktionserfolg selbst können jedoch auch die kosten- und ertragsmäßigen Auswirkungen der funktionsbezogenen Folgeentscheidungen ermittelt werden. Dies liegt in der Undurchführbarkeit einer exakten Differenzierung zwischen den Variablen begründet, die bei den einzelnen Leistungsvorgängen von den Funktionsmanagern beeinflußbar sind, wie Planung und Realisierung von Aufgaben innerhalb der Funktionen, und den Außeneinflüssen, der Konsequenzen der Entscheidungen der Unternehmensführung bzw. vor- oder nachgelagerten Abteilungen.

Im Ergebnis ist festzuhalten, daß der Beschaffungsbereich einer Unternehmung nicht zu einem Profit Center im Sinne eines "responsibility center" gemacht werden kann.

Dennoch wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur

---

1) Menz, 1973, 20.

vereinzelt - beispielsweise von Ammer [1] - vorgeschlagen, den Materialbereich als Profit Center zu führen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, daß auch im Modell Ammer's dem "materials namager" die unmittelbare Beeinflußbarkeit des Gewinnes durch die Erlösseite genommen ist, und demzufolge eine gewinnverantwortungsbegründende Delegation von Entscheidungsbefugnissen der Unternehmensführung auf den Abteilungsleiter nicht realisiert ist. Auch Ammer macht auf das Fehlen eines Marktpreises aufmerksam, mißt diesem Manko jedoch keine, der Verwirklichung der Profit Center Konzeption im Wege stehende Bedeutung zu. "The integrated materials management organization satisfies three out of four basic criteria for a profit center - it employs capitals; it incurs costs; and it adds value by distribution. Just one basic criteron is missing in the typical company pricing. However, this lack ist not terribly serious." [2] Es wird vorgeschlagen, als "material transfer price" den Wert anzusetzen, [3] der sich aus dem Einstandspreis und einem prozentualen Aufschlag hierauf ergibt, der sich errechnet aus den "operating expenses" sowie dem "return on capital" - "return on capital ... before taxes for the company as a whole". Der "materials manager" kann demzufolge auf den Gewinn seines Funktionsbereiches von der Erlösseite her nur mittelbar über seinen Beitrag zum return on capital der Gesamtunternehmung einwirken. Seine Einflußmöglichkeit ist im wesentlichen auf die Einhaltung und Unterbietung von Kosten oder Kostenvorgaben beschränkt, wie auch aus folgender Aussage Ammer's [4] hervorgeht: "Once a price level is determined, the materials manager is free to operate much like an independent businessman. Like the manager of Fisher Body for

---

1) vgl. Ammer, 1969, 72 ff.

2) Ammer, 1969, 76.

3) Ammer, 1969, 77.

4) Ammer, 1969, 77.

General Motors, or some other longestablished profit center, he can boost return on capital by cutting costs or expenses, or by reducing the capital he employs. However, like managers of other captive profit centers, his sales volume is largely out of control and is determined pretty much by end-product demand." Die Zielsetzung der Gewinnmaximierung ist für den "materials manager" gleichbedeutend mit Kostenminimierung. [1] Die Gewinne des "Profit Centers" "material management" stellen deshalb keine echten Gewinne dar, sondern können lediglich als Kostenersparnisse bezeichnet werden. [2]

Der Verantwortungsbereich des Funktionsmanagers Beschaffung ist entsprechend der ihm übertragenen Kompetenz bezüglich abteilungsspezifischer, beschaffungsbezogener Folgeentscheidungen als "Cost" bzw. "Expense Center" [4] zu charakterisieren, d.h. als organisatorischer Teilbereich, dessen Leitung für die von ihr verursachten Kosten bzw. Ausgaben innerhalb eines festgelegten Zeitraumes verantwortlich ist.

---

1) Vgl. auch Hax, 1965, 192 f und 110, der diese Gleichsetzung der Ziele "Gewinnmaximierung" und "Minimierung der negativen Ertragskomponenten Kosten" im Hinblick auf pretial gelenkte Abteilungen vornimmt.

2) "The accounting system is employed to create a pseudo-income statement for each department head". Gordon, 1964, 1; vgl. Hasenack, 1957, 312.

3) "Cost centers were defined as those areas of responsibility with which we can associate cost controllable only by person or commitee in charge of the area of responsibility". Keller, Ferrara, 1966, 618.

4) "If the control system measures the expenses incurred by an organization unit, but does not measure the monetary value of its output, the unit is an expensive center". Anthony, 1965, 251.

4. Die Bedingungen organisatorischer Gestaltung

4.1. Die Organisatorionssituation als Nebenbedingung organisatorischen Gestaltungshandelns

4.1.1. Zur Notwendigkeit situationsbezogener Organisationsgestaltung

So wie heute in der Führungsforschung nicht mehr angenommen wird, daß ein bestimmter Führungsstil generell optimal sei, [1] so stellt es inzwischen auch in der Organisationsforschung einen Allgemeinplatz dar, daß es "keinen theoretisch wie empirisch abgesicherten, one best way für das organisatorische Strukturierungs- und Gestaltungsproblem gibt." [2] Welche Kombination der einzelnen Arten organisatorischer Regelungen für die jeweilige Organisation am zweckmäßigsten ist, hängt vielmehr von den Besonderheiten der spezifischen Anwendungsbedingungen, der jeweiligen Organisationssituation, ab. [3]

---

1) Vgl. z.B. Mayer, Neuberger, 1974; Kieser, Kubicek, 1977, 381 ff; Vroom, 1964, 214; Fiedler, 1967 u. 1975, Staehle, 1973; Neuberger, 1976.

2) Ziegler, 1970, 259.

3) Vgl. zur Berücksichtigung der Organisationssituation in der Organisationstheorie vor allem die von der Aston-Gruppe durchgeführten konzeptionellen und empirischen Arbeiten, z.B. Pugh et al., 1968; Pugh et al., 1969 a; Pugh, Hickson 1976, Pugh, Hinnings, 1976; vgl. auch Hall, 1969; Lawrence, Lorsch, 1969; Burns, Stalker, 1961; Hage, Aiken, 1967; Hage, Aiken, 1967 a; Blau, Schoenherr, 1971; Khandwalla, 1975; Kieser, Kubicek, 1977; Staehle, 1973 u. 1977; Hill, Fehlbaum, Ulrich 1974; Höfer 1977. Die vorliegenden kontingenztheoretischen Untersuchungen beziehen sich vorwiegend auf Aussagen über Unternehmungen als Ganzes. Vgl. demgegenüber die situativen Aussagen für Teilbereiche innerhalb einer Unternehmung bei Lawrence, Lorsch, 1967, sowie für organisatorische Basiseinheiten (Stellen) bei Spies, 1976.

Die herrschende Situation beschränkt als organisatorische Nebenbedingung die Zahl organisationaler Handlungsalternativen. Sie beeinflußt die Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes organisatorischer Instrumente und insofern den Zielerreichungsgrad organisatorischer Maßnahmen. Da sich die Beziehungen zwischen den Gestaltungszielen wiederum aus eben diesen Zielwirkungen herleiten, hängen von der jeweiligen Bedingungskonstellation auch die konkret angestrebten Zielvorstellungen, insbesondere die Gewichtung konkurrierender Ziele ab, und damit Inhalt, gewünschtes Ausmaß und relatives Gewicht der zur Messung des Zielerreichungsgrades organisatorischer Regelungen herangezogenen Effizienzkriterien bzw. -indikatoren.

Hieraus resultiert unmittelbar, daß nur unter Berücksichtigung der spezifizierten Anwendungsbedingungen eine optimale Organisationsstruktur erreicht, bzw. eine Bewertung vorliegender idealtypischer oder realer Strukturen durchgeführt werden kann. Allgemeingültige praxisrelevante organisatorische Gestaltungsempfehlungen ohne Angabe der jeweils herrschenden Situation sind nicht möglich, da bestimmte organisatorische Strukturen nicht unter allen Bedingungen optimal sind, sondern lediglich bestimmten Anforderungen besser gerecht werden als andere organisatorische Lösungen.

Die Bedeutung der Nebenbedingungen bei der Handhabung organisatorischer Gestaltungsprobleme wurde in der älteren Organisationsdiskussion vielfach vernachlässigt. Erst in den letzten Jahren findet das Konzept der Situationsorientierung bei der Organisationsgestaltung, die situative Relativierung organisationstheoretischer Hypothesen, verstärkt Beachtung und ist unter Bezeichnungen wie "Situationstheorie", "Bedingtheitstheorie" oder "Kontingenztheorie" bekannt. Sie hat in zunehmendem Maße die früher übliche, inzwischen aber als unrealistisch erkannte Aufstellung

von Organisationsprinzipien in Form absoluter Aussagen abgelöst. [1]

Während die Notwendigkeit eines situativen Vorgehens bei der Organisationsgestaltung heute kaum noch bestritten wird, wird der Zusammenhang zwischen der Organisationssituation und dem Einsatz organisatorischer Instrumente unterschiedlich streng gesehen. [2] Entsprechend der Interpretation der Organisationssituation als organisatorische Nebenbedingung wird hier eine Determinierung der Organisationsstruktur durch die Situation, d.h. ein notwendiger Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Situationsmerkmale und der Ausprägung der organisatorischen Instrumente, verneint. [3] Die Situationseigenschaften werden stattdessen als Restriktionen des konkreten organisatorischen Gestaltungsprozesses aufgefaßt: Sie engen die Menge zulässiger Alternativen, den Organisationsspielraum, zwar ein, führen aber keinesfalls bei gleichen Ausprägungen zwangsläufig auch die gleichen individuellen Verhaltensweisen, die Wahl für die gleiche Organisationsform, herbei.

---

1) Aus der Vielzahl der zusammenfassenden Betrachtungen über die sich häufig auch widersprechenden Veröffentlichungen über Organisationsprinzipien sollen hier nur einige genannt werden; z.B. Bleicher, 1961, 150 ff; Seidel, 1971, 127 ff u. 195 ff; Beensen, 1969, 172 ff; Frese 1969, 1794 f.

2) Vgl. zu der erst in jüngster Zeit einsetzenden Frage nach der Art und Weise der Situationseinflüsse z.B. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 321; Kubicek, 1975, 62 ff; Kieser, Kubicek, 1977, 192 ff sowie die dort angegebenen Literaturquellen.

3) Diese Auffassung steht auch in Einklang mit der Aston-Gruppe, die das englische Wort "contingency" in der Bedeutung von "Abhängigkeit" verwenden.

Obige Ausführungen gelten nicht nur für die Organisationsstruktur der Unternehmung als Ganzes, sondern in gleicher Weise für die einzelnen organisatorischen Teileinheiten oder -systeme des in der Regel (insbesondere bei Großunternehmungen) komplexen und in sich differenzierten Gebildes Unternehmung. Für die hier zur Diskussion stehende Problemstellung ist eine situationsbezogene Betrachtung erforderlich, d.h. bei der Gestaltung bzw. Beurteilung der horizontalen Differenzierung hinsichtlich der industriellen Beschaffungsfunktion ist an den jeweiligen konkreten, zum relevanten Zeitpunkt bzw. Zeitraum gültigen Situationsausprägungen anzusetzen.

4.1.2. Zur Beschreibung von Organisationssituationen

In der neueren Literatur wird der anfänglich in der Organisationstheorie unternommene Versuch, die Situation von Organisationen durch einen einzigen Faktor zu definieren, der Strukturunterschiede ursächlich erklärt (monokausale Vorgehensweise [1]), als unrealistisch angesehen. Daher wird ein multikausaler Ansatz zur Erklärung von Strukturunterschieden durch die Situation verfolgt. Die Situation wird als mehrdimensional betrachtet, stets aus einer Reihe relevanter Faktoren bestehend begriffen. "Der Begriff Situation ist ein Sammelnahme für die Menge dieser Erklärungsfaktoren". [2] Durch ihn wird die Menge der herrschenden Situationsmerkmale oder -eigenschaften gekennzeichnet. [3]

---

1) Vgl. Kieser, Kubicek, 1977, 178 ff, die in Anlehnung an Child, 1970 u. 1972 verschiedene monokausale Ansätze darstellen.

2) Kieser, Kubicek, 1977, 184.

3) Statt dem Begriff "Situation" werden in der angloamerikanischen Literatur auch die Begriffe "contingency"

Die Organisationssituation wird in der Literatur nicht anhand eines einheitlichen Merkmalkatalogs charakterisiert. Vielmehr finden sich eine Vielzahl von Situationsvariablen, die in die jeweiligen Situationsdefinitionen in unterschiedlicher Anzahl und differierendem Gewicht eingehen. [1] Eine allgemeingültige Konzeption der Organisationssituation ist auch weder erstrebenswert noch realisierbar, da die Situation als offenes Konzept nicht endgültig durch eine bestimmte Anzahl von Dimensionen definiert werden kann, sondern jeweils in Abhängigkeit von der aktuellen Fragestellung mit konkretem Inhalt zu füllen ist. [2] In einem multikausalen Erklärungskonzept formaler Organisationsstrukturen sind daher nicht stets alle Situationsmerkmale zu erfassen, sondern primär die besonders relevanten Dimensionen der spezifischen Gestaltungssituationen. [3]

---

und "context" verwendet, die Situationseigenschaften werden dementsprechend als "contextual variables" bezeichnet. Auch in der deutschsprachigen Literatur herrscht Begriffsvielfalt bezüglich der Bezeichnung der Situationseigenschaften: Kubicek, 1975, 63 f spricht von Situationsgrößen, Situationsvariablen oder -merkmalen und in Übersetzung des Begriffes "contextual variables" von Kontextvariablen; Kieser, Kubicek, 1977, 188 ff, von Situationsdimensionen oder Kontextfaktoren; Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 321, unterschieden Situationskomponenten voneinander.

1) Einen umfassenden Überblick über Situationsdimensionen und deren möglichen Zusammenfassung in Hauptfaktorengruppen gibt beispielsweise Stahle, 1973, 65 ff.

2) Vgl. Kieser; Kubicek, 1977, 184.

3) Ob und in welchem Ausmaß ein Faktor relevant ist, kann im konkreten Einzelfall mit Hilfe multivariabler Analysemethoden bestimmt werden. Die Faktoren, die nur einen geringen Teil der Varianz erklären, sind bei der Charakterisierung der Organisationssituation vernachlässigbar, vgl. hierzu Kubicek, 1975, 64.

Auch wenn es um die Organisationsstruktur von Teilsystemen einer Unternehmung geht, erweisen sich für die einzelnen Bereiche unterschiedliche Faktoren als relevant. So wird der Einfluß der Lieferanten- (Kunden-) und Konkurrenzsituation auf die Organisationsstruktur des Beschaffungsbereiches (Absatzbereiches) stärker sein, als der Einfluß der Fertigungstechnologie, während für die Organisationsstruktur des Fertigungsbereiches mit der umgekehrten Konstellation zu rechnen ist. [1]

Der Beschreibung der spezifischen Organisationssituation kommt deshalb besondere Bedeutung zu, da erst aufgrund einer Präzisierung der Situationsfaktoren festgestellt werden kann, welche Fälle vergleichbar sind, bzw. in welcher Hinsicht sich verschiedene Situationen unterscheiden. Widersprüchliche Gestaltungsempfehlungen verschiedener Autoren lassen sich oft auf Unterschiede in den der Ableitung bzw. emprischen Überprüfung der Empfehlungen zugrundeliegenden Organisationssituationen - den Anwendungsbedingungen - oder auf differierende Operationalisierungsversuche der einzelnen Situationskomponenten zurückführen.

Die Situationsmerkmale bezeichnen als organisatorische Nebenbedingungen die Klassen der unabhängigen Variablen, die im Gegensatz zu den organisatorischen Instrumenten weder manipulierbar sind, noch wie die organisatorischen Ziele selbst angestrebt werden. [2] Die Ausprägungen der Situations- bzw. Bedingungsvariablen sind die für das betrachtete Organisationsproblem relevanten Daten oder Tatsachenprämissen. [3] Die Situationseigenschaften sind je-

---

1) Vgl. Kubicek, 1975, 65.

2) Vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 319.

3) Vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 319.

doch nicht als absolut konstant zu betrachten, da sie selbst im Rahmen anderer organisatorischer Gestaltungsaktivitäten sowie nichtorganisatorischer Maßnahmen verändert werden können. [1]

Das Gesamtsystem Unternehmung setzt sich aus mehreren Teilssystemen zusammen, "die regelmäßig nicht uno actu, sondern sukzessive der organisatorischen Gestaltung unterzogen werden". [2] Die bereits festgesetzten organisatorischen Regelungen verschiedener Subsysteme stellen demnach Daten für die Gestaltung anderer organisatiorischer Aktionseinheiten dar, besonders solcher niederer Ordnung. Aus der Sicht einer höheren Systemebene sind jedoch diese Situationsgrößen variabel. Sie können auch im Rahmen organisatorischer Maßnahmen verändert werden. Hieraus folgt, daß die Ausprägungen der Situationsdimensionen in Abhängigkeit von der jeweils betrachteten Systemebene zu bestimmen sind. Beispiele für nicht-organisatorische Maßnahmen zur Veränderung der Organisationssituation sind technologische Veränderungen oder Diversifikationsstrategien. [3] Aus einer strategischen Ebene wie der Unternehmensführung ist daher eine Reihe der Situationsmerkmale als Aktionsparameter aufzufassen.

4.1.3. Zur Berücksichtigung der Eigenschaften der Organisationsmitglieder

Organisatorische Regelungen dienen - wie oben bereits er-

---

1) Vgl. zur speziellen Problematik des Datencharakters der Organisationssituation Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 323 f; Spies, 1976, 33; Schmidt, 1970, 344 f; Schindel, Wenger, 1978, 119.

2) Spies, 1976, 33.

3) Vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 319.

wähnt - dazu, das Verhalten eines jeden Organisationsmitgliedes so zu beeinflussen und auszurichten, daß die Organisationsziele erreicht werden können. Dieser Aspekt der Verhaltenssteuerung durch die Organisationsstruktur, der implizit oder explizit den meisten Ansätzen der Organisationstheorie zugrunde liegt, [1] meint jedoch keine Steuerung im technischen Sinne: Der Mensch ist keine rational kalkulierbare und - ähnlich einer Maschine - exakt steuerbare Größe. [2] Selbst bei einer Ergänzung durch Belohnungs- und Bestrafungssysteme ist das individuelle Verhalten der betrieblichen Aufgabenträger nicht in einer deterministischen Weise regulierbar.

Erklärung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern anhand der organisatorischen Rollenanalyse

Einen möglichen Ansatz zur Erklärung des Zusammenhanges zwischen der Organisationsstruktur und dem Verhalten der Organisationsmitglieder stellt das Rollenkonzept [3] dar. In diesem Konzept "stellen organisatorische Regelungen

---

1) Beispielsweise geht die von der Aston-Gruppe entwickelte Konzeption davon aus, daß organisatorische Strukturvariablen über funktionale Rollendimensionen individuelle Verhaltensweisen beeinflussen. Vgl. hierzu auch die Darstellung des Mehrebenenmodells des Aston-Konzepts bei Kubicek, Wollnik, 1975, 311; vgl. zur Verbindung zwischen organisationaler Ebene und Individualebene auch Grochla, Welge, 1975 a, 92 ff.

2) Auf einer mechanistischen Betrachtungsweise des Menschen beruht die von Taylor begründete "Wissenschaftliche Betriebsführung". Die moderne Betriebswirtschaftslehre geht dagegen von dem sozialwissenschaftlich fundierten Menschenbild aus; vgl. Dietel, Müller-Bader, 1978, 50 ff.

3) Die organisatorische Rollenanalyse hat sich allgemein für die Erklärung individuellen Verhaltens in Organisationen als sehr fruchtbar erwiesen: Die Rolle verkörpert sozusagen den Schnittpunkt des Einzelnen mit

lediglich Verhaltenserwartungen dar, die von den Organisationsmitgliedern aufgenommen, akzeptiert und in tatsächliches Verhalten umgesetzt werden müssen." [1]

Durch die Organisationsstruktur werden die offiziellen und legitimierten Anforderungen und Erwartungen festgelegt, die sich auf das Verhalten von Individuen in Organisationen als Organisationsmitglieder beziehen, d.h. auf ihr Verhalten als Inhaber bestimmter Positionen bei der Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben. Da diese Regeln autorisierte Ansprüche und Erwartungen der Organisationsgestalter an die Betroffenen darstellen, kann dieser Teil der gesamten Rolle [2] eines Individuums als "formale Rolle" bezeichnet werden. Die organisatorischen Regelungen bilden das formale Rollensegment [3] der Organisationsmitglieder, das der "Stelle" in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre identisch ist.

---

der Organisation. Vgl. grundlegend zur Rollenanalyse z.B. Kirsch, 1971 a, 101 ff; Dahrendorf 1965; Biddle, Thomas, 1966.

1) Kieser, Kubicek, 1977, 315.

2) Vgl. zum Rollenbegriff z.B. Mayntz, 1963, 81 ff; Dahrendorf, 1969; Katz, Kahn, 1966, 197. Versteht man unter einer Rolle "einen Komplex sozialer Normen oder Erwartungen, die sich auf den Inhaber einer bestimmten Position in der Organisation richten" (Mayntz, 1963, 81), dann wird die Rolle eines Organisationsmitgliedes bestimmt: 1. durch die formalen Erwartungen der Organisation, die durch die Aufgabendefinition und die Verhaltensrichtlinien festgelegt werden, 2. die informalen Erwartungen, die die anderen Organisationsmitglieder (Vorgesetzte, Kollegen, Untergebene) in bezug auf das soziale Verhalten des Individuums hegen und 3. für Organisationsmitglieder, deren Aufgabenbereiche Kontakte mit organisationsexternen Partnern beinhalten (z.B. Beschaffung), auch durch die Erwartungen dieser Personen, beispielsweise der Lieferanten.

3) Vgl. Kubicek, 1975, 31 ff; Kieser, Kubicek, 1977, 319 ff.

Es wäre jedoch verfehlt, diese Rollenerwartungen dem zu erwartenden aufgabenbezogenen Verhalten der Organisationsmitglieder gleichzusetzen. Nicht nur eine eventuelle Rollenmehrdeutigkeit ("role ambiguity" [1]), sondern auch das Zusammenwirken einer Reihe anderer kognitiver Variablen lassen diesen Schluß nicht zu. [2] Organisatorisch Handelnde müssen das Verhlaten der Organisierten in ihre Gestaltungsüberlegungen einbeziehen. Sie haben "mit Reaktionen der von der Strukturierung Betroffenen ... zu rechnen" [3] und können nicht zwangsläufig von einem regelkonformen (rollenkonformen) Verhalten [4] der Organisierten ausgehen.

Damit die den Rollenerwartungen entsprechenden kognitiven Informationen tatsächlich das individuelle Verhalten der Organisationsmitglieder bestimmen, d.h. zu Entscheidungsprämissen in einer konkreten Situation werden, müssen folgende zwei Bedingungen erfüllt sein:

- Die Rollenperzeption ("perceived work roles"), die subjektiven "Annahmen eines Individuums über die auf das eigene Verhalten bezogenen Erwartungen von Bezugspersonen" [5] muß den Rollenerwartungen entsprechen. Die Rolleninformationen müssen richtig interpretiert werden.

---

1) Vgl. zur Rollenmehrdeutigkeit Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, 1964, 18 ff.

2) Vgl. Kirsch, 1971 a, 109.

3) Dlugos, 1970, S. 96; vgl. auch March, Simon, 1958, 34 ff, die von "unanticipated consequences" sprechen.

4) Vgl. zur Rollenkonformität als Relation "zwischen Verhaltenserwartungen und tatsächlichem Verhalten" Kieser, Kubicek, 1977, 316 ff; Kirsch, 1971 a, 105 ff.

5) Kieser, Kubicek, 1977, 324 in Anlehnung an Jacobson, Charters, Liebermann 1951.

- Die Rollenerwartungen müssen akzeptiert und in tatsächliches Verhalten umgesetzt werden. Die Rolleninformationen müssen "in die Definition der Entscheidungssituation eingehen, die sich das Individuum bildet". [1]

Die organisatorischen Regelungen als Verhaltenserwartungen und das tatsächliche Verhalten der Organisationsmitglieder stellen somit "zwei eigenständige Kategorien organisationstheoretischer Analysen (dar, A.d.V.), die durch ein Netz komplexer Beziehungszusammenhänge miteinander verbunden sind". [2] Die Steuerung des individuellen Verhaltens der Organisationsmitglieder durch die Organisationsstruktur ist infolgedessen als eine nach dem Stimulus-Respons-Prinzip erfolgende Verhaltensbeeinflussung zu interpretieren, bei der die vom Organisator manipulierten organisatorischen Regelungen als Stimuli für das tatsächliche Verhalten zu verstehen sind und das tatsächliche Verhalten der Organisationsmitglieder als Reaktion auf diese Stimuli. [3]

Notwendigkeit und Möglichkeit der Einbeziehung der Persönlichkeitsmerkmale der personellen Aufgabenträger in die Gestaltungsüberlegungen

Aus diesen Überlegungen resultiert die Notwendigkeit, die Persönlichkeitsmerkmale der Organisierten bei der Festlegung organisatorischer Maßnahmen zu berücksichtigen. Organisationsstrukturen "erfüllen ihre ordnende Funktion nur dann, wenn die betroffenen Individuen die

---

1) Kirsch, 1971 a, 105.

2) Kieser, Kubicek, 1977, 316.

3) Vgl. Kieser, Kubicek, 1977, 316.

zur Erfüllung der vorgegebenen Aufgaben erforderlichen Fähigkeiten besitzen und die an sie gestellten Erwartungen akzeptieren, d.h. wenn sie fähig und bereit sind, ihre Rolle zu spielen,"[1] sich also rollenkonfrom zu verhalten. Dementsprechend gelten organisatorische Regelungen als effizient, wenn sie so ausgelegt sind, daß eine befriedigende Abstimmung von Organisationsstruktur und Organisationsmitgliedern und damit eine befriedigende Übereinstimmung zwischen den organisatorischen Erwartungen und den Reaktionen der Betroffenen gewährleistet ist.

Die Einbeziehung von Eigenschaften personeller Aufgabenträger in die Gestaltungsüberlegungen stellt eine in der Organisationsliteratur allgemein anerkannte Forderung dar.[2] Verschiedene Autoren versuchen diesem Postulat durch die Berücksichtigung der Eigenschaften der Systemmitglieder als eine Komponente der Organisationssituation gerecht zu werden.[3] Dagegen sprechen sich Kieser/Kubicek[4] gegen eine Einbeziehung individueller

---

1) Kubicek, 1975, 79.

2) Während die Bedeutung der individuellen Leistungsfähigkeit von Anfang an in der Managementlehre anerkannt worden ist, waren es vor allem Barnard und Simon, die zusätzlich auf die Wichtigkeit der Leistungsbereitschaft hingewiesen haben; vgl. hierzu die von Barnard 1966 (1938) und Simon, 1961 entwickelte Anreiz-Beitrags-Theorie. Vgl. auch die Idee des doppelten "fit" bei Lorsch, 1973. Vgl. zum Postulat der Übereinstimmung von individuellen Bedürfnissen und formellen Anreizen auch Richards, Greenlaw, 1966, 129: "It is necessary to look at each position within the organization separately and examine the demands of the job in relationship to the needs of the particular person who ist filling it".

3) Vgl. z.B. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 322 ff; Kessler, 1976, 58 ff.

4) Vgl. Kieser, Kubicek, 1977, 187 f.

Merkmale in die Situationsdefinition aus. Sie verweisen am Beispiel der Bedürfnisse der betrieblichen Aufgabenträger auf die Schwierigkeit und Fragwürdigkeit eines Versuches, ein aggregiertes Maß der heterogenen individuellen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder zu erstellen, um die Beziehungen zwischen diesem Faktor und der Organisationsstruktur analysieren zu können. Stattdessen empfehlen sie, in Ergänzung zu der Betrachtung des Zusammenhanges zwischen Struktur und Organisationssituation der Frage nachzugehen, ob die der jeweils herrschenden Situationskonstellation entsprechende Organisationsstruktur bei Organisationsmitgliedern mit jeweils bestimmten Bedürfnisstrukturen zu dysfunktionalem Verhalten führen. Die Eigenschaften der Organisationsmitglieder werden, durch die Einführung von zusätzlichen "Rückkopplungsbeziehungen" [1] berücksichtigt. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, "daß Organisationsgestalter in der Praxis so ähnlich verfahren, daß sie die globale Struktur unter Berücksichtigung des Kontextes festlegen und dann bei auftretendem dysfunktionalem Verhalten partielle Korrekturen durchführen." [2]

Die konzeptionelle Orientierung, als Situationsdimensionen lediglich die Eigenschaften der Organisation und ihrer Umwelt anzuerkennen, findet sich durchgängig in den emprischen Arbeiten zur situativen Erklärung formaler Organisationsstrukturen. [3] Sie erweist sich auf als zweckmäßige Vorgehensweise zur Ableitung organisatorischer Gestaltungsempfehlungen im Rahmen dieser Arbeit: Gegenstand dieser Untersuchung ist der Versuch, Aussagen über

---

1) Kieser, Kubicek, 1977, 187; vgl. auch Abb. 3.

2) Kieser, Kubicek, 1977, 187.

3) Vgl. z.B. die Arbeiten der Aston-Gruppe.

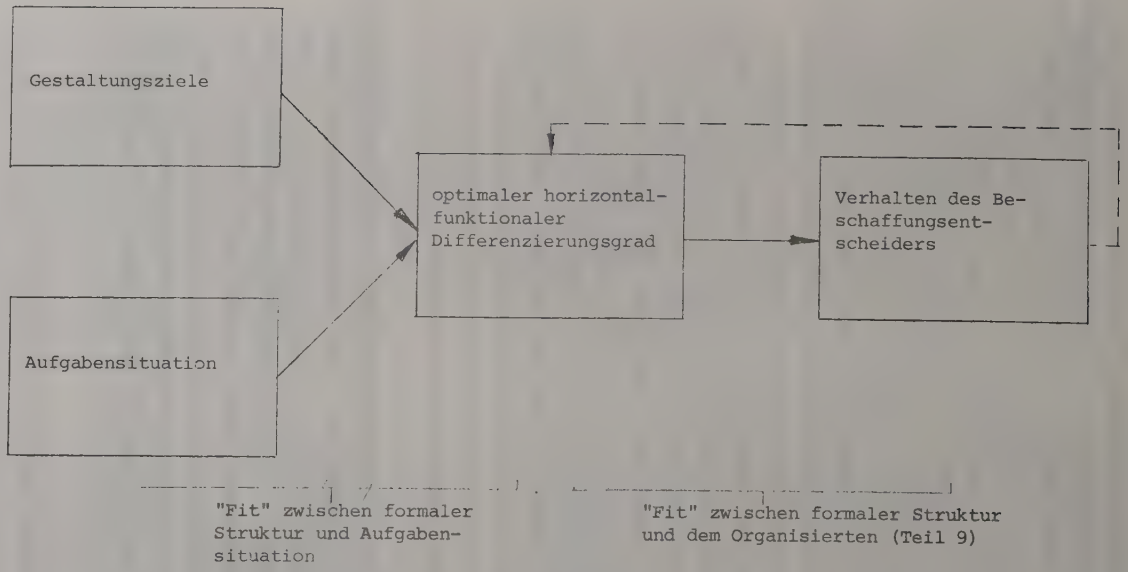


Abb. 3: Direkte und indirekte Einflußgrößen der Organisationsstruktur
- in Anlehnung an Kieser, Kubicek 1977, 188

den "optimalen" horizontal-funktionalen Differenzierungsgrad hinsichtlich der Beschaffung unter Berücksichtigung der jeweils herrschenden Aufgabensituation zu ermöglichen. Um die Auswirkungen der Gestaltungsalternativen auf die organisatorischen Gestaltungskriterien prognostizieren zu können, wird grundsätzlich rollenkonfromes Verhalten der Organisationsmitglieder unterstellt: Die Fiktion des homo sociologicus [1] als dem prinzipiell rollengemäß handelnden Menschen kommt zur Anwendung. In einer sich an die Untersuchung des Zusammenhanges zwischen Situation und Differenzierungsgrad anschließenden, gesonderten Analyse, ist dann zu untersuchen, ob die der jeweiligen Organisationssituation entsprechende Gestaltungsalternative bei bereits feststehenden bzw. gedachten Aufgabenträgern funktionales oder dysfunktionales Verhalten auslöst.

Den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet der erste Teilschritt organisatorischen Gestaltungshandelns: Es geht darum, "Konstruktionsfehler" [2] zu vermeiden, also die der Aufgabensituation am besten entsprechende Gestaltungsalternative aufzuzeigen. Der zweite Teilschritt, die Prognose der Akzeptanz dieser Regelungen, die eine Analyse der Eigenschaften der betroffenen Individuen bedingt, wird nur insoweit behandelt, als die grundsätzliche Vorgehensweise zur Handhabung dieses Teilproblems aufgezeigt wird: Es werden die Kriterien dargestellt, anhand deren zu beurteilen ist, ob eine Kongruenz - ein "fit" - zwischen der formalen Struktur der Organisation und den Anforderungen des Organisierten - hier: des Beschaffungsent-

---

1) Vgl. zum Menschenbild des homo sociologicus sowie zur Kritik dieser Konzeption z.B. Dahrendorf 1965; Popitz, 1967, Kirsch, 1971 a, 105 f.

2) Kubicek, 1975, 34.

scheidungsträgers - hergestellt ist, sowie einige Schwierigkeiten der Ermittlung der Ausprägungen dieser Kriterien kurz umrissen. Bei den beiden hier unterschiedenen und getrennt dargestellten Teilschritten organisatorischen Handelns geht es nicht um zwei im realen Gestaltungsprozeß "nacheinander zu durchlaufende Phasen, sondern um einen ständigen Wechsel zwischen dem Entwurf von Regelungen, der Antizipation ihrer Wirkungen und der Prognose der Akzeptanz dieser Regelungen". [1]

Diskrepanzen zwischen den Anforderungen der Organisation an die betrieblichen Aufgabenträger und den Erwartungen der Organisierten an die Organisation können dabei grundsätzlich durch zwei verschiedene Strategien reduziert werden: Durch Abstimmung organisatorischer Regelungen auf das Können sowie auf die Bedürfnisse der Betroffenen kann die Organisation an den Menschen angepaßt werden. Durch ein entsprechendes Selektions- und Beförderungssystem sowie über eine Beeinflussung der Persönlichkeitsmerkmale kann aber auch eine Anpassung des Menschen an die Organisation erfolgen. [2]

Die Persönlichkeitsmerkmale der Aufgabenträger sind somit sowohl bei der Beurteilung und/oder Reorganisation bestehender Abteilungen als auch bei der organisatorischen Gestaltung neu zu errichtender Aktionseinheiten [3] zu berücksichtigen. [4] Im Gegensatz dazu fordert die betriebswirtschaftliche Organisationslehre die Einbeziehung

---

1) Kubicek, 1975, 34.

2) Vgl. Staehle, 1973, 103.

3) Vgl. Grochla, 1972, 45 ff, der den Begriff Aktionseinheit als Synonym für den Ausdruck Stelle verwendet.

4) Vgl. hierzu und zum folgenden Kubicek, 1975, 80.

von Eigenschaften personeller Aufgabenträger nur in den Situationen, in denen Regelungen für bereits feststehende Aufgabenträger zu formulieren sind für den Fall der sog. "gebundenen Organisation". Dagegen wird diese Notwendigkeit verneunt, wenn es um die Bildung von Stellen geht, die erst noch zu besetzen sind (für den Fall der "ungebundenen" oder "freien" Organisation). Die Notwendigkeit einer Abstimmung zwischen den organisatorischen Erwartungen und den Reaktionen der Betroffenen besteht jedoch in beiden Gestaltungssituationen gleichermaßen, nur mit dem einen Unterschied, daß "im ersten Falle die Eigenschaften konkreter Individuen zu berücksichtigen sind, während im zweiten Falle über die Forderung nach bestimmten Fähigkeiten zunächst nur solche Eigenschaften beachtet werden können (und müssen), die mit diesen Fähigkeiten häufig korrelieren und zumeist berufsspezifischer Art sind; ist die Stelle dann besetzt, so sind diese Prognosen u.U. zu modifizieren und die Regelungen an die nun konkreten Stelleninhaber anzupassen". [1]

4.2. Charakterisierung der Organisationssituation anhand der Aufgabensituation

"Am Anfang aller organisatorischer Betätigung steht ... die Aufgabe, die gelöst werden soll und auf die sich, um ihre Erfüllung zu gewährleisten, alle organisatorischen Maßnahmen erstrecken." [2] Die zweckmäßige Organisation der Beschaffung wird am stärksten durch die für die organisatorische Gestaltung relevanten Aufgabenmerkmale bestimmt. Demzufolge wird die Organisationssituation in dieser Arbeit ausschließlich anhand ihres wichtigsten

---

1) Kubicek, 1975, 80.

2) Kosiol, 1962, 41.

Bestandtels, der Aufgabensituation, beschrieben. Dennoch liegt hier kein monokausaler Ansatz zur Erklärung von Strukturunterschieden vor, da die Aufgabensituation als zweidimensional begriffen wird und in diesen Situationskomponenten wiederum viele der in der neueren Organisationsliteratur üblichen Situationseigenschaften implizit Berücksichtigung finden. [1]

Durch die vielfältigen Ausprägungsmöglichkeiten von Unternehmung zu Unternehmung kann es keine generelle Situation der Beschaffungsaufgabe geben. Um die strukturellen Entsprechungen zur jeweiligen Aufgabensituation zeigen zu können, sind auch hier differenzierte Aussagen zu machen. Aus diesem Grund muß versucht werden, die Situation der Beschaffungsfunktion durch typische Merkmale zu beschreiben. Damit soll gewährleistet werden, daß im Falle eines konkreten oder fiktiven Strukturierungsprozesses zumindest graduell die jeweilige Bedingungskonstellation angegeben werden kann.

Da eine einhaltliche Beschreibung der Aufgabenconstraints, [2] die auf die Angabe der Art der angebotenen oder zu erstellenden Leistungen hinausläuft, zu konzeptionellen und auswertungstechnischen Problemen geführt hat, [3] werden

---

1) Während hier die Aufgabe, das Leistungs- bzw. Angebotsprogramm der Beschaffung, nur als einer von mehreren strukturbeeinflussenden Faktoren gesehen wird, ist die Aufgabe nach Auffassung der überwiegenden Mehrheit der deutschsprachigen Organisationsliteratur - wie obiges Zitat von Kosiol verdeutlicht - Ausgangspunkt jeglicher organisatorischer Betätigung; vgl. Kosiol, 1962, 41, vgl. z.B. auch Abegglen, 1966, 14.

2) Vgl. zum Begriff der Constraints Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 322 ff.

3) Vgl. zur inhaltlichen Beschreibung von Leistungsprogrammen Kieser, Kubicek, 1977, 206 ff sowie die dort angegebene Literatur.

hier - wie in der Organisationsliteratur vorwiegend üblich - formale Merkmale zur Erfassung der Aufgabensituation verwendet. "Formale Merkmale abstrahieren entweder von den inhaltlichen Aspekten der angebotenen Leistungen oder übersetzen diese Inhalte in skalierbare Merkmale, die für jedes Programm ermittelt werden können." [1] Eine solche Abstraktion liegt auch vor, wenn im folgenden die Aufgabensituation über die Größen "Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung" und "Wertigkeit der Beschaffungsaufgabenerfüllung für die Unternehmung" erfasst wird.

4.2.1. Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung

4.2.1.1. Die beschaffungsrelevante Umwelt als zu bewältigendes Aufgabenvolumen

Der betriebliche Teilbereich Beschaffung stellt - ebenso wie die Unternehmung als Ganzes - ein offenes Aktivitätssystem dar, das sich durch Austauschbeziehungen mit seiner Umwelt auszeichnet. An die Umwelt werden die "absatzreifen" Sach- und Dienstleistungen abgegeben, und aus der Umwelt werden die hierzu erforderlichen Einsatzgüter bezogen. "Die verlangten Eigenschaften der Outputs in Relation zu den Eigenschaften der gelieferten Inputs bestimmen die Anforderungen der Umwelt ..." [2] an die Beschaffung. Mit der Bestimmung und Beschreibung der jeweils relevanten Umwelt ist zugleich die Aufgabe festge-

---

1) Kieser, Kubicek, 1977, 208.

2) Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 336; vgl. zur Bestimmung der Aufgabenmerkmale durch die Umwelt auch Kast, Rosenzweig, 1972, 18.

legt, die die Beschaffung zu bewältigen hat, wenn sie erfolgreich sein will.

Nach diesem Ansatz besteht die beschaffungsrelevante Umwelt nicht neben der Beschaffungsaufgabe. Die Umwelt, definiert als Gefüge entscheidungsrelevanter, zu bearbeitender Außen- und Innendaten[1]" konstituiert bzw. ist zu bewältigendes Aufgabenvolumen. Offenbar würde man sich also einem Trugschluß hingeben, wenn man annähme, Umwelt sei außen und Aufgabe sei innen, so daß beides dann auch etwas Verschiedenes sein müsse. Vielmehr sind Umwelt und zu bewältigendes Aufgabenvolumen identisch." [2] Demzufolge ist die beschaffungsrelevante Umwelt [3] zu bestimmen und anhand geeigneter Dimensionen zu beschreiben, um anschließend über die von den verschiedenen Umweltsegmenten ausgehenden Anforderungen an die Beschaffung die Beschaffungsaufgabe zu erfassen.

---

1) Der Begriff "Umwelt" wird im folgenden ausführlich erörtert.

2) Gebert, 1978 a, 69. Beschaffungsrelevante Umwelt und Beschaffungsaufgabe sind nach dieser Auffassung begrifflich nicht zu trennen. Demgegenüber ist jedoch zu differenzieren zwischen beschaffungsrelevanter Umwelt bzw. Beschaffungsaufgabenvolumen und dem Aufgabenbereich der einzelnen, mit Beschaffungsaufgaben betrauten Positionsinhaber, da zwischen beide der "Filter" der Organisationsgestaltung geschaltet ist; vgl. Gebert, 1978 a, 69.

3) Durch die Einbeziehung der Dimension "Umwelt" in die Beschreibung der Aufgabensituation wird folgender, dem situativen Ansatz allgemein zugrundeliegender Annahme Rechnung getragen, nämlich "the assumption that organizational effecticness is a function of the goodnees of fit or consistency between environmental and structural variables;" Pennings, 1975, 393.

In der Literatur finden sich zum Begriff "Umwelt" sehr unterschiedliche Definitionen. [1] Duncan versteht unter Umwelt die Gesamtheit aller physischen und sozialen Faktoren, die in die Entscheidungsfindung der Mitglieder einer Organisation eingehen. Umwelt, oder besser gesagt, die relevante Umwelt, ist hier ein durch ein zielabhängiges Klassifikationsverhalten der Systemmitglieder gewonnenes Segment aus der gesamten Menge aller externen Faktoren. [2] Blau/Scott [3] führen zwar die grundlegende Bedeutung der globalen Umwelt an, beschränken die eigentlich relevante Umwelt aber ebenfalls auf die Sektoren, mit denen die betreffende Organisation in Austauschbeziehungen steht, sowie auf das für den Produktionsvollzug maßgebliche Technologiefeld. In der anglo-amerikanischen Literatur findet sich für diese Art der Abgrenzung meist die Umschrei-

---

1) Vgl. hierzu Starbuck, 1976, 1083 ff, der in einer Tabelle einen umfassenden Überblick über verschiedene Definitionen des Begriffes "Umwelt" gibt.

2) Vgl. Duncan, 1972, 314. In Anlehnung an Höfer, 1977, 53 werden "Organisationen als zwar offene, aber zumindest potentiell abgrenzbare soziale Systeme" aufgefasst. Vgl. zu den grundsätzlichen Schwierigkeiten fester Abgrenzungen zwischen Organisationen und ihren Umwelten, die beim Übergang von einer satischen zu einer dynamischen Betrachtungsweise noch zunehmen, beispielsweise Kubicek, Thom, 1976, 3981 ff; Kirsch, 1971 a, 30 ff; Höfer, 1977, 47 ff; Starbuck, 1976, 1079 ff.Als bestimmend für die Definition der Organisation und ihrer Umwelten und die Festlegung ihrer Grenzen ist die zu untersuchende Problemstellung anzusehen: "Für unterschiedliche Fragestellungen ist es nämlich sinnvoll, unterschiedliche enge oder weite Begriffsfassungen zugrundezulegen, oder u.U. sogar ganz auf die Vorstellungen von einer abgegrenzten Unternehmung in einem definierbaren Umsystem zu verzichten", Kubicek, Thom, 1976, 3981. Vgl. hierzu auch die Auffassung der Unternehmung als Koalition aus "managers, workers, stockholders, suppliers, customers, lawyers, tax collectors, regulatory, agencies etc. bei Cyert, March, 1963, 27.

3) Vgl. Blau, Scott, 1963, 59.

bung "task environment" [1]; dieser Begriff bezeichnet "that part of the total environment of management which ... (is, A.d.V.) potentially relevant to goal setting and goal attainment." [2]

Gemeinsam ist diesen Difinitionen, daß sie dem selektiven Verhalten einer Organisation gegenüber ihrer Umwelt [3] Rechnung tragen und demzufolge nicht die grundsätzlich unendliche Menge "außerhalb" (wie auch immer definiert) ihrer selbst liegenden Elemente als deren Umwelt bezeichnen. Über das Auswahlkriterium [4] Aufgaben- bzw. Zielsetzung [5] wird vielmehr eine Klassifikation der Gesamtheit der "außerhalb" der Organisation liegenden Faktoren in entscheidungsrelevante und entscheidungsirrelevante Daten ermöglicht. [6] Unter beschaffungsrelevanter Umwelt

---

1) Vgl. Dill, 1957/58, 410 f; vgl. Osborn, Hunt, 1974, 231 ff.

2) Dill, 1957/58, 410 f.

3) Eine Organisation reagiert nicht auf jeden beliebigen, "außerhalb" ihrer selbst liegenden Faktor, sondern nur auf bestimmte.

4) Kubicek, Thom, 1976, 3985, sprechen bezüglich der Bestimmung der Teilmenge der relevanten Umwelt von einem "Identitätsprinzip".

5) Nach Kubicek, Thom, 1976, 3985, ist das Zielerreichungskriterium für die Identifikation von Relevanzunterschieden innerhalb der organisationalen Umwelt noch nicht operational genug und sollte daher in dreifacher Hinsicht präzisiert werden: es sollten unterschieden werden a) generelle und aufgabenspezifische Umweltbedingungen, b) potentiell und faktisch relevante Bedingungen und c) direkte und indirekte Umweltbeziehungen.

6) Für die aufgrund eines Identitätsprinzips bestimmte Menge von externen Elementen, die für die Aktivitäten einer Unternehmung relevant sind, verwenden Kubicek, Thom, 1976, 3987, den Terminus Umsystem, während mit Umwelt die grundsätzlich unendliche Menge unternehmungsexterner Elemente bezeichnet wird, Gebert, 1978 a.

wird demzufolge das Gefüge der entscheidungsrelevanten, "außerhalb" der Beschaffung liegenden Daten verstanden. [1]

Da mit dem Beschaffungssystem ein organisatorisches Teilsystem betrachtet wird, umfaßt die beschaffungsrelevante Umwelt neben der entscheidungsrelevanten unternehmungsexternen Umwelt auch die jeweils relevante unternehmensinterne Umwelt, [2] nämlich die übrigen organisatorischen Aktionseinheiten innerhalb des Gesamtsystems Unternehmung. Die Umwelt der Beschaffung wird somit als das Gefüge entscheidungsrelevanter Außen- und Innendaten definiert, wobei die Beschaffungsaufgabe bzw. -zielsetzung als Relevanzkriterium dient. Die aufgabenspezifische (und damit entscheidungsrelevante) Umwelt der Beschaffung beinhaltet die Menge derjenigen Elemente der Umwelt, mit denen die Beschaffung zur Erreichung ihrer Sachziele interagiert. [3]

20, spricht von Reduktion der "Welt" auf "Umwelt". Diese Reduktion bedeutet unter dem Gesichtspunkt der Informationsverarbeitung eine wichtige Entlastung für die Organisation, da sie nicht mehr auf jede beliebige Information von außen zu reagieren braucht.

1) Dieser Umweltbegriff wird in Anlehnung an Osborn, Hunt, 1974, 231 ff und Gebert, 1978 a, 20 gewählt.

2) Vgl. zur expliziten Berücksichtigung der internen Umwelt Duncan, 1972, 314. "Innere" und "äußere" Umwelt werden gelegentlich auch hinsichtlich des Kriteriums "Wirkungsbereich gegenseitiger Beeinflussung von Subumwelten und System" gegeneinander abgegrenzt; keine direkten ein- oder zweiseitigen Beziehungen bestehen nach dieser Interpretation zwischen System und äußerer Umwelt. Vgl. Delehanty, 1967, 61 ff.

3) Vgl. Kubicek, Thom, 1976, 3992; vgl. Dill, 1957/58, 410. Diese Vorstellung von der aufgabenspezifischen Umwelt ähnelt stark den Konzepten der speziellen Umwelt bei Hall, 1972, 298 ff, der "domain" von Normain, 1971, 206, sowie des "organization-set" von Evan, 1973, 329 ff.

Nach einer empirischen Untersuchung von Dill üben folgende vier Hauptgruppen des "task environment" einen besonders starken Einfluß auf die Zielerreichung industrieller Unternehmungen aus: Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und sog. regulative Gruppen, worunter Behörden, Gewerkschaften oder Unternehmensverbände zu verstehen sind. [1] In dieser Arbeit werden explizit lediglich Kunden und Lieferanten als aufgabengebundene Interaktionspartner der Beschaffung berücksichtigt:

- Zu den Konkurrenten auf dem Beschaffungsmarkt als weiterer Hauptgruppe der aufgabenspezifischen Umwelt - Mitbewerber auf dem Absatzmarkt sind aufgrund des Absatzmonopolcharakters der Beschaffung nicht gegeben [2] - bestehen primär indirekte Beziehungen, da die Konkurrenten in erster Linie das Verhalten unmittelbarer Interaktionspartner der Beschaffung, der Lieferanten, beeinflussen. Da das Verhalten der Lieferanten innerhalb der Umweltart Beschaffungsmarkt berücksichtigt wird, findet indirekt auch die aufgabenspezifische Umwelt "Konkurrenten" Beachtung.
- Dill hat die oben benannten Hauptgruppen des "task environment" für die industrielle Unternehmung als Ganzes bestimmt; die Beschaffung stellt jedoch nur einen

---

1) Vgl. Dill, 1957/58, 424. Diese für Unternehmungen identifizierten aufgabenspezifischen Umweltarten variieren erheblich von den aufgabengebundenen Interaktionsbeziehungen und Partnern für andere Organisationstypen wie z.B. für Behörden, Parteien, Kirchen, Krankenhäuser oder Haftanstalten; vgl. Höfer, 1977, 64.

2) In der Unternehmung existiert nur eine Beschaffungsabteilung; vgl. zu dieser Prämisse die Einleitung dieser Arbeit. Die Versorgung der Unternehmung mit den in 2.1.1. eingegrenzten Beschaffungsobjekten erfolgt ausschließlich durch diese organisatorische Einheit, d.h. das Produktionssystem kann keine unmittelbaren Austauschbeziehungen zu unternehmensexternen Abbietern der erforderlichen Einsatzgüter aufnehmen, sondern nur mittelbare über das Beschaffungssystem.

Teilbereich des sozio-technischen Systems Unternehmung dar. Diese Differenzierung ist bezüglich der Indentifikation der beschaffungsrelevanten Umweltart "regulative Gruppen" von Bedeutung. Behörden, Gewerkschaften usw. interagieren vor allem mit der Unternehmensführung und beeinflussen daher als regulatorische Gruppen primär die Zielerreichung des Gesamtsystems Unternehmung. Die Unternehmensführung wiederum kann neben betrieblichen Teilbereichen wie beispielsweise dem Finanz- oder Personalbereich als die wichtigste regulative Gruppe des "task environment" der Beschaffung interpretiert werden. Der Einfluß dieser Umweltfaktoren konkretisiert sich z.B. in der Bereitstellung menschlicher und finanzieller Ressourcen, der Marktposition und dem Ruf des Unternehmens und in der Unternehmensphilosophie, den "ideologischen" Aspekten der Zielsetzungen des Gesamtsystems. Von der explitziten Berücksichtigung des beschaffungsrelevanten Umweltsegments "regulative Gruppen" wird im folgenden aus Vereinfachungsgründen abgesehen.

Lieferanten und Kunden als beschaffungsrelevante Umweltsegmente

Die Beschaffung bezieht Sachgüter, Dienstleistungen und Informationen von den Anbietern dieser Objekte und gibt ebenfalls Sachgüter, Dienstleistungen und Informationen an die Nachfrager dieser Objekte ab. Die Lieferanten und die Kunden der Beschaffung sind diejenigen Elemente der Umwelt, mit denen die Beschaffung zur Erreichung ihre Sachziele die intensivsten Austauschbeziehungen unterhält; sie repräsentieren daher die "engere" beschaffungsrelevante Umwelt.

Potenielle Kunden der Beschaffung sind grundsätzlich alle beschaffungsexternen Unternehmensteilbereiche, die Unternehmensführung ebenso wie beispiels-

weise die Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die Produktion oder der Verkauf. Hauptabnehmer ist jedoch der Produktionsbereich: Während die Beschaffungsabteilung mit den anderen Unternehmensteilbereichen lediglich mehr oder weniger unregelmäßig interagiert, sind die Transaktionsbeziehungen zwischen der Beschaffung und der Fertigung als gleichbleibend zu bezeichnen. Die Bereitstellung der Beschaffungsobjekte für das Produktionssystem kann als Grundfunktion der Beschaffungsabteilung betrachtet werden. Häufigkeit und Bedeutung der Interaktionsbeziehungen zwischen der Beschaffung und den anderen Unternehmungsteilbereichen werden zudem wesentlich von den Eigenschaften des Abnehmers "Produktion" beeinflußt; beispielsweise wird die Häufigkeit und Bedeutung der Austauschbeziehungen zwischen der Beschaffung und dem Forschungs- und Entwicklungsbereich von der Dynamik der Fertigung mitbestimmt. Somit es es gerechtfertigt, den Kundenkreis der Beschaffung vereinfachend anhand der Dimensionen des Produktionsbereiches zu charakterisieren.

Die beschaffungsrelevante Umwelt "Kundenkreis" kann exakt bestimmt werden. Demgegenüber stellt sich die Frage, woher die Beschaffung eigentlich weiß, welche Daten des Beschaffungsmarktes entscheidungensrelevant sind, d.h. nach welchen Kriterien die Klassifikation der Außendaten "potentielle und aktuelle Lieferanten" in relevant und irrelevant vorzunehmen ist. Nach Starkbuck [1] ist davon auszugehen, daß die tatsächlichen Prozeduren der "environmental selection" "neither explicit, thoughtful, nor orderly" [2] erfolgen. Sie werden vielmehr durch implizite

---

1) Vgl. zum folgenden Starbuck, 1976, 1078 ff; vgl. hierzu auch Höfer, 1977, 47 ff; Gebert, 1978 a, 20 ff; Gebert, 1978, 20 f.

2) Starbuck, 1976, 1078.

Kriterien gesteuert, die die Organisationen im wesentlichen von Nachbarn abschreiben, also vor allem über das Imitieren der Konkurrenz, "durch Nachahmnung des Verhaltens anderer Systeme innerhalb ihrer engen sozialen Bezugsgruppe", [1] erwerben. Indem dies auch andere Organisationen tun, entwickelt sich zwischen den Unternehmungen einer Bezugsgruppe im Verlaufe der Zeit eine implizite gemeinsame Definition der Umwelt.

Im Vorgriff auf die Effizienzkriterien organsiatorischer Gestaltung sei hierzu folgendes festgestellt: Diese über das Imitieren geförderte Vereinheitlichung der Vorstellungen über die relvante Umwelt bewirkt, daß die Organisationen noch nicht erkannte Chancen nicht oder zu wenig ausnutzen. Durch die Nichtbeachtung von potentiellen Lieferanten erkennt die Beschaffung manche etwa durch diese induzierten Problemsituationen und Entwicklungsmöglichkeiten nicht oder nicht früh genug. Unter dem Gesichtspunkt der optimalen Gestaltung von Organisationen stellt sich daher die Frage, ob und gegebenenfalls welcher Einfluß vom Differenzierungsgrad hinsichtlich der Beschaffung auf die Entwicklung und den Ausbau gültiger Definitionen der beschaffungsrelevanten Umwelt "Lieferanten" ausgeht. [2]

4.2.1.2. Die Beschreibung der beschaffungsrelevanten Umwelt

Zur Erfassung der Umwelt werden in der auf das Organisations-Umwelt-Verhältnis bezogenen Literatur zwei Konzepte unterschieden:

---

1) Höfer, 1977, 49.

2) Vgl. Gebert, 1978 a, 25.

- Konzepte, die "die Umwelt anhand von objektiven Bedingungen oder Einschätzungen objektiver Bedingungen durch Organisationsmitglieder zu erfassen suchen".[1] Hierbei haben insbesondere zwei allerdings häufig unterschiedlich definierte Dimensionen Verbreitung gefunden: die Komplexität und die Dynamik der Umwelt.[2]
- Konzepte, die auf die empfundene Ungewissheit der organisationalen Entscheidungsträger im Hinblick auf die Umwelt abstellen.[3]

Während die Dimensionen, mit deren Hilfe das erste Konzept die Umwelt zu erfassen sucht, "das Resultat der abstrakten Verdichtung unterschiedlicher Eigenschaften und Verhaltensweisen von Umweltelementen darstellen, bezeichnet Ungewissheit (uncertainty) den subjektiven Informationstand organisationaler Entscheidungsträger hinsichtlich der Eigenschaften und Verhaltensweisen externer Faktoren".[4] Konzepte, die auf die Ungewissheit der Organisationsmitglieder gegenüber der Umwelt abstellen, basieren auf der Überlegung, daß die Dimensionen Umweltkomplexität und -dynamik bei den Entscheidungsträgern Ungewissheit hervorrufen. Die Komplexität und die Dynamik der Umwelt werden als unabhängige Variablen in Verbindung zu der empfundenen Ungewissheit organisationaler Entscheidungsträger gesetzt, die dann als abhängige Variable betrachtet wird.[5] Die Ungewissheit der Entschei-

---

1) Kieser, Kubicek, 1977, 279.

2) Gelegentlich werden diese zwei Dimensionen um die Dimension "Abhängigkeit der Organisation von bestimmten Partnern in der Umwelt" ergänzt; vgl. z.B. Thompson, 1967, 3; Kieser, Kubicek, 1977, 280. Vgl. hierzu auch Kieser, 1974, 309 ff, der in einer empirischen Studie die Umwelt durch die Dimension der Umweltdynamik und die Konkurrenzintensität mißt.

3) Vgl. z.B. Lawrence, Lorsch, 1969, 28.

4) Höfer, 1977, 72.

5) Zum Zusammenhang zwischen der Komplexität und Dynamik

dungsträger wird als "der gemeinsame Nenner (aufgefaßt, A.d.V.), auf den die einzelnen Dimensionen zur Beschreibung des Umsystems bezogen werden". [1]

Da das Ausmaß empfundener Unsicherheit jedoch - wie beispielsweise Kubicek/Thom [2] und Aldrich/Mindlin [3] hervorheben - nicht nur vom jeweiligen Umweltzustand selbst abhängt, sondern gleichfalls von den Merkmalen und Funktionsweisen der organisationalen Informationssysteme beeinflußt wird, werden die beschaffungsrelevanten Umweltsegmente ausschließlich anhand der Merkmale Komplexität und Dynamik beschrieben, die nach Höfer allein als "echte Dimensionen der Umwelt" [4] angesehen werden können.

---

der Umwelt und der empfundenen Unsicherheit vor allem Duncan, 1972, 313 ff; vgl. auch Kubicek, Thom, 1976, 3995 ff. Duncan hat in einer empirischen Untersuchung das Ausmaß empfundener Unsicherheit in den sich aus der Kombination der Ausprägungen der beiden Dimensionen Komplexität und Dynamik ergebenden vier verschiedenen Umweltzuständen ermittelt. Dabei ergab sich, daß bei höherer Umweltkomplexität und -dynamik auch eine höhere Unsicherheit (uncertainty) erlebt wird, vgl. Duncan, 1972, 320. Als bemerkenswertes Ergebnis zeigt sich, daß die Dynamik der Umwelt einen wesentlich stärkeren Einfluß auf die empfundene Unsicherheit zu haben scheint, als ihre Komplexität.

1) Kubicek, Thom, 1976, 3995.

2) Vgl. Kubicek, Thom, 1976, 3998.

3) Vgl. Aldrich, Mindlin, 1975, 3 f; zit. nach Höfer, 1977, 73.

4) Höfer, 1977, 73; zu der Vielzahl von Autoren, die die Umwelt anhand der Dimension Komplexität und Dynamik charakterisieren, zählen z.B. Thompsen 1967, 70 ff (homogeneous-heteregeneous, stable-shifting); Lawrence, Lorsch, 1969, 23 ff (diversity; dynamic); Child, 1973 a, 3; Duncan, 1972, 314 ff (simple-complex dimension; static-dynamic dimension).

Der Grad der Umweltkomplexität ist um so höher, je größer die Anzahl und die Verschiedenartigkeit der entscheidungsrelevanten Umweltfaktoren ist, und in je mehr verschiedene Umweltsegmente sich diese externen Faktoren verteilen. [1] Die ersten beiden Komponenten sind durch ein Multiplikationszeichen miteinander verbunden, d.h. die Umweltkomplexität ist insgesamt tendenziell Null, wenn die Anzahl oder Unterschiedlichkeit der relevanten Umweltsegmente den Wert Null annimmt.

Der Grad der Umweltdynamik ist nach Child [2], der von "environmental variability" spricht, um so höher, je häufiger, stärker und unregelmäßiger Veränderungen in den entscheidungsrelevanten Umweltfaktoren anfallen.

Ein hoch komplexer und dynamischer Lieferantenmarkt zeichnet sich dementsprechend beispielsweise durch eine Vielzahl potentieller Lieferanten aus, die eine breite Palette von Produkten anbieten, die alle den Funktions-, Gestaltungs- und Qualitätsanforderungen der Fertigungsabteilung entsprechen deren Verkaufsbedingungen darüberhinaus stark variieren und die teilweise im Inland, teilweise im Ausland ansässig sind und wenn diese beschaffungsrelevanten Umweltfaktoren zudem häufigen, starken und irregulären Änderungen unterworfen sind.

Die Komplexität des Kundenmarktes der Beschaffung, der Produktion, bemißt sich nach der Breite und Tiefe [3] des

---

1) Vgl. zu dieser Definition der Komplexität Duncan, 1972, 314.

2) Vgl. Child, 1972, 3. Bei Jurkovich, 1974, 386, werden die beiden Dimensionen Häufigkeit und Stärke der Veränderungen unter dem Oberbegriff "Veränderungsrate der Umwelt" zusammengefaßt.

3) Vgl. zur Programmbreite und -tiefe als den zwei Dimen-

Produktionsprogrammes, sowie der Zahl der Produktionsabteilungen einer Unternehmung. Der Komplexitätsgrad dieses beschaffungsrelevanten Umweltsegmentes ist demnach um so ausgeprägter, je differenzierter sich die artmäßige Zusammensetzung des Fertigungsprogrammes der Unternehmung und die zur Leistungserstellung angewandte Produktionstechnik [1] darstellt und je höher damit die Zahl und Verschiedenheit der externen Faktoren ist, die bei der Beschaffungsaufgabenerfüllung zu berücksichtigen sind und in je mehr Produktionssegmente sich diese Faktoren außerdem verteilen.

Die Dynamik des Absatzmarktes der Beschaffung kann vereinfachend als Funktion der Kontinuität der Produktion, des Massenproduktionscharakters der Fertigung einer Unternehmung, bezeichnet werden. Je geringer die Kontinuität des Fertigungsprozesses ist, je häufiger, stärker und unregelmäßiger Veränderungen in der Transformation von Inputs in Outputs erfolgen, desto größer ist der Grad der Dynamik. Unterschiedliche Ausprägungen der Dimension Dynamik sind somit in Abhängigkeit von der Anwendung der Produktionssystem Einzel- und Kleinserienfertigung, Großserien- und Massenfertigung und Prozeßfertigung [2] gegeben.

---

sionen der artmäßigen Zusammensetzung des Produktionsprogramm, Marr, Picot, 1978, 461 f.

1) Die Unterscheidung der Produktarten bzw. -gruppen muß pragmatisch und nicht streng definitionslogisch vorgenommen werden. Die Homogenität bzw. Heterogenität der eigesetzten Produktionsverfahren kann auch als Kriterium zur Unterscheidung verschiedener Produktarten angesehen werden und somit bereits innerhalb der artmäßigen Zusammensetzung des Produktionsprogrammes berücksichtigt sein.

2) Vgl. zu dieser Klassifikation der Produktionssysteme Woodward, 1965, 39. Woodward interpretiert diese Kategorien in ihrer Untersuchung zur Bestimmung des Einflusses der Produktionstechnologie auf die Organisationsstruktur jedoch als Skala zunehmender technolo-

Die Gesamtkomplexität/-dynamik der beschaffungsrelevanten Umwelt setzt sich gleichsam aus der Komplexität/Dynamik der entscheidungsrelevanten Außendaten (des Lieferantenmarktes) und der entscheidungsrelevanten Innendaten (des Produktionsbereiches) zusammen. Diese beiden Hauptumweltsegmente der Beschaffung sind wiederum aus mehreren, voneinander abgrenzbaren, unterschiedlich komplexen und dynamischen Subumwelten zusammengesetzt zu verstehen; so steht die Beschaffung i.d.R. gleichzeitig mit vielen Lieferantengruppen in Beziehung, die vereinfachend in ihrer Gesamtheit als "der" Lieferantenmarkt der Organisation bezeichnet wird. Es ist daher nicht sehr sinnvoll, von "der" Umweltkomplexität/-dynamik der Beschaffung zu sprechen bzw. diese bestimmen zu wollen: Die Erfassung einer Insgesamtkomplexität bzw. -dynamik würde voraussetzen, daß die Subumwelten gleichartig sind. [1] Empirische Ergebnisse liefern jedoch konkrete Anhaltspunkte dafür, daß sich die verschiedenen Umweltsegmente zumindest im Hinblick auf die Veränderungsrate deutlich voneinander unterscheiden. [2] Wenn hier dennoch eine Beschaffungsfunktion mit komplexer, dynamischer Umwelt

---

gischer Komplexität und Entwicklungsstufe des Produktionsprozesses. Einer Weiterentwicklung der Woodward-Skala entspricht die Skala, anhand derer Hickson et al., 1974, 389 ff. in ihrem umfassenden Konzept zur Erfassung der Technologie die Teildimension "Kontinuität der Produktion" operationalisieren; vgl. hierzu auch Kieser, 1974 a, 571 f. Vgl. auch die ausführlichere Skala zur Messung des Massenproduktionscharakters der Technologie bei Khandwalla, 1974, 74 ff.

1) Vgl. auch Lawrence, Lorsch, 1969, 84 ff, die dann von einer für die Unternehmung gleichartigen (bzw. ungleichartigen) Umwelt sprechen, wenn die wesentlichen Subumwelten in der Mehrzahl (bzw. unterschiedlich) sicher oder unsicher sind.

2) Vgl. Kieser, 1974, 309 ff; Downey, Hallriegel, Slocum, 1975, 620 ff.

einer solchen mit einfachen, statischen externen Faktoren gegenübergestellt wird, so erfolgt diese Vereinfachung aus Zweckmäßigkeitsgründen, um mit Hilfe dieser Idealtypenbildung Aussagen über die geeignete Gestaltung der Beschaffung zu ermöglichen.

4.2.1.3. Das Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung als Ausdruck der Beschaffungsumwelt

Über die Dimensionen Komplexität und Dynamik können nun die Anforderungen präzisiert werden, die von der Umwelt an die Beschaffung gestellt werden und die in ihrer Gesamtheit die Beschaffungsaufgabe konstituieren. Diese Anforderungen der Beschaffungsaufgabe wiederum treffen in Form von Stiumli (Anreizen) auf die mit der Beschaffungsaufgabe betrauten Organisationsmitglieder und müssen durch kognitive Prozesse (Informationsverarbeitung) und mittels physischer Transformationen beantwortet werden. [1]

Der Einfluß der Umwelt hinsichtlich der Aufgabenmerkmale wird zunächst durch die Diemnsion der Komplexität beschrieben: Die im Rahmen der Beschaffungsfunktion zu bewältigende Aufgabenkomplexität nimmt tendenziell zu,

- wenn die Anzahl und Verschiedenartigkeit der relevanten Umweltelemente und damit die Zahl und Unterschiedlichkeit der Stimuli steigt, die im Rahmen der Beschaffungsaufgabenerfüllung zu verarbeiten sind,
- wenn zwischen den verschiedenen Umweltsegmenten starke wechselseitige Abhängigkeiten herrschen (also bei starker Interdependenz der Subumwelten), weil dann die Sti-

---

1) vgl. zum Modell des individuellen Verhaltens Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 57 ff.

muli nicht unabhängig voneinander, sondern unter Berücksichtigung ihrer engen Verknüpfung zu beantworten sind. [1]

Diese grundsätzlich für alle Aufgabenarten gültige Beschreibung der Komplexitätsdimension kann unter Zuhilfenahme des entscheidungstheoretischen Begriffes "Entscheidungsfeld" für kognitive Aufgaben spezifiziert werden. [2] Mit "Entscheidungsfeld" werden in der Literatur alle durch Entscheidungen beeinflußbaren Tatbestände bezeichnet, sowie die nicht beeinflußbaren Gegebenheiten und Gesetzmäßigkeiten, die die Konsequenzen der Willensakte bestimmen. [3] Wird ein Entscheidungsfeld als ein System betrachtet, in dem verschiedene Elemente (Entscheidungsalternativen, Daten, Konsequenzen) durch eine Anzahl von Verknüpfungen (Beziehungen) miteinander verbunden sind, so bemißt sich die Komplexität des zu lösenden Entscheidungsproblems - vergleichbar obiger Interpretation der Komplexität - nach der Zahl der vorhandenen Elemente und Verknüpfungen dieses Systems oder nach der Zahl der Handlungsalternativen. Wie oben bereits erwähnt wurde, bezeichnet Komplexität den objektiv herrschenden Problemgehalt von Entscheidungen, nicht das aus der Sicht des Entscheidungsträgers getroffene Problemurteil als subjektive Einschätzung des Entscheidungsfeldes. [4]

Die beschaffungsrelevanten Umweltanforderungen lassen sich

---

1) Vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 325.

2) Eine sehr ausführliche Behandlung findet die Komplexität in organisatorischen Entscheidungsprozessen bei Kirsch, 1978; vgl. vor allem 140 ff (Koautor Mayer, G.).

3) Vgl. Heinen, 1976, 22; Engels, 1962, 94.

4) Vgl. zur Unterscheidung zwischen der "objektiven, vom Forscher tatsächlich vermuteten Problemkomplexität ... (und jener, A.d.V.) Problemkomplexität..., wie sie von den Betroffenen selbst subjektiv wahrgenommen wird" (161), Kirsch, 1978, 161 f.

weiterhin hinsichtlich ihrer zeitlichen Entwicklung charakterisieren: Die Dynamik der Beschaffungsfunktion und damit die Ungewißheit bei der Beschaffungsaufgabenerfüllung steigt tendenziell,

- wenn die Veränderungsrate der von der beschaffungsrelevanten Umwelt gelieferten Inputs bzw. verlangten Outputs zunimmt, d.h. wenn die auf die Beschaffungsaufgabe auftreffenden Stimuli häufigen und starken Veränderungen unterliegen,
- wenn diese Veränderungen unregelmäßig erfolgen, so daß kein Trend ablesbar ist, und infolgedessen die zukünftige Entwicklung der Aufgabenanforderungen nicht prognostiziert werden kann. [1]

Betrachtet man diese Auswirkungen der Umwelt auf die Aufgabenkomplexität und -dynamik unter einem speziellen Gesichtspunkt, so kann man auch sagen, daß mit diesen Umwelt- bzw. Aufgabendimensionen der Grad der Programmierbarkeit oder das "Routinisierungspotential der Aufgabenerfüllung" wiedergegeben wird. Das Potential an Routinisierung "bestimmt das Ausmaß, in dem durch organisatorische Maßnahmen Verhaltenserwartungen gegenüber den Systemmitgliedern spezifiziert werden können ...". [2]

Neben der Komplexität und Dynamik der eintreffenden Stimuli hängt der Grad der Programmierbarkeit "von der Spezifität der Verarbeitung der eintreffenden Stimuli (ab, A.d.V.), d.h. von der Klarheit der Anforderungen an die Verarbeitung

---

1) vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 326. Nur wenn die zeitliche Entwicklung relativ gleichbleibend verläuft, kann ein Trend ermittelt und von der Entwicklung in der Vergangenheit auf zukünftige Änderungen geschlossen werden.

2) Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 325. vgl. zum Routinisierungspotential auch Schindel, Wenger, 1978, 12o.

der Stimuli durch die Systemmitglieder." [1] Die Verarbeitungsspezifität wird ihrerseits wiederum von den Verknüpfungen der Umweltfaktoren sowie der Regelmäßigkeit der Umweltveränderungen bestimmt: Je intensiver die Interdependenzen zwischen den Umweltsegmenten und je abrupter die Umweltwechsel, desto weniger sind solche Turbulenzen zu überschauen und zu prognostizieren und desto geringer ist folglich die Möglichkeit zur Vorgabe eindeutiger Verfahrensregeln für die Aufgabenerfüllung. [2] Die Aufgabendeterminiertheit als dritte Determinante der Programmierbarkeit der Aufgabenerfüllung ist daher bereits in den Dimensionen Komplexität und Dynamik der Beschaffungsaufgabe implizit berücksichtigt.

Die Aufgabensituation kann demnach über die Größe "Routinisierungspotential der Aufgabenerfüllung" erfaßt werden, die ihrerseits als Inbegriff der Umwelt- bzw. Aufgabenkomplexität und -dynamik verstanden wird. Das Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabe ist um so höher, je einfacher und je stabiler die Anforderungen an die Beschaffungsfunktion sind et vice versa. Entsprechend kann eine Aufgabensituation mit hohem Routinisierungspotential einer solchen diametral gegenübergestellt werden, die einer Standardisierung oder Programmierung kaum zugänglich ist.

---

1) Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 326. Das Routinisierungspotential einer Aufgabe drückt weitgehend denselben Sachverhalt aus, wie die in der Organisationsliteratur weit verbreitete, jedoch unterschiedlich operationalisierte Variable "Aufgabenkomplexität". Nach der Definition von Child, 1973 a, 8, gibt die Aufgabenkomplexität an, in welchem Umfang 1. sich Aufgaben oder Arbeitsabläufe routinemäßig abwickeln lassen, 2. neues Wissen oder neue Techniken angewandt werden müssen, 3. sich unvorhergesehene Änderungen der Aufgaben im Zeitablauf ergeben. Vgl. zu weiteren Operationalisierungsvorschlägen z.B. Lorsch; Morse, 1974; Aram, Morgan, Esbeck, 1971, 295.

2) Vgl. hierzu Terreberry, 1968, 590 ff.

Eine gewisse Vorstrukturierung des Problemlösungsverhaltens kann bei geringem Routinisierungspotential nur durch Anwendung heuristischer Prinzipien erfolgen.

Da das Konzept des Routinisierungspotentials zweidimensional gefaßt ist, liegt der Unterscheidung zweier gegensätzlicher "Fälle" der Aufgabensituation bezüglich des Merkmals "Programmierbarkeit" die Annahme zugrunde, daß sich die selbst bereits durch "generalisierende Mittelwertsbildungen" bestimmten Ausprägungen der Dimensionen Komplexität und Dynamik gleichlaufend entwickeln, d.h. daß bei hoher Komplexität gleichzeitig hohe Dynamik realsiert ist und umgekehrt. Konträre Komplexität- und Dynamikgrade haben zur Folge, daß die formelle und ablauftechnische Durchführung der Beschaffungsaufgabe in einem Ausmaß vorstrukturiert werden kann, das zwischen den Endpunkten des Kontinuums "Standardisierungsgrad" liegt. In diesem Sinne unterscheiden Hill/Fehlbaum/Ulrich [1] nach der Art und Anzahl der dem jeweiligen Organisationsmitglied noch verbleibenden Verhaltensmöglichkeiten zwischen den Extremformen "starre Routineprogrammierung" und "heuristische Prinzipien und Strategien" die Mischformen "verzweigte Routineprogrammierung" und "verzweigte Rahmenprogrammierung". Die auf pragmatische Überlegungen basierende Annahme einer gleichgerichteten Ausprägung bei den Dimensionen der Programmierbarkeit kann jedoch durchaus als "Normalfall" bezeichnet werden: Aufgabenkomplexität und -dynamik sind nicht völlig unabhängig voneinander, denn mit wachsender Anzahl und Verschiedenheit der relevanten Umweltsegmente und mit zunehmender Intensität der Verknüpfung dieser Umweltfaktoren erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit von Umweltveränderungen.

---

1) vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 275 ff.

4.2.2. Die Wertigkeit der Beschaffungsaufgabe

Handlungsfelder unterscheiden sich nicht nur ihrem Inhalt nach, sondern auch in ihrer Bedeutung für eine Person oder für ein System. Die Bedeutung oder Wertigkeit, die den einzelnen betrieblichen Funktionen unter Gesamtunternehmensgesichtspunkten zukommt, ist nicht zu allen Zeiten und in allen Betrieben die gleiche. Ebenso wie die zweckmäßige Organisation der Beschaffungsfunktion ist auch ihre Wertigkeit durch interne und externe Gegebenheiten bedingt. Neben diesen objektiven Größen ist die Wertigkeit der Beschaffung auch von der subjektiven Bewertung durch den Einzelnen abhängig. Da zum Zwecke einer situationsbezogenen Organisationsgestaltung eine objektive Erfassung der Organisationsbedingungen erstrebt wird, und die Wertigkeit der Beschaffungsfunktion als Betrachtung der Aufgabensituation unter einem speziellen Gesichtspunkt interpretiert werden kann, werden hier ausschließlich die objektiven Wertigkeitsdeterminanten erörtert.

Die objektive Bedeutung, die der Beschaffungsfunktion für das Gesamtsystem Unternehmung zukommt, kann als Resultat der Ausprägungen folgender zwei Wertigkeitskomponenten betrachtet werden: der in der Ungewißheitshandhabung und der in der Leistungs- und Kostenrelevanz begründeten Wertigkeit der Beschaffung. Die erste Wertigkeitsdeterminante ist allein in Abhängigkeit des Beschaffungsmarktes zu sehen. Die zweite Wertigkeitsbestimmungsgröße kann dagegen gleichzeitig als Funktion der unternehmensinternen Größe "Leistungsprogramm" und der unternehmensexternen Faktoren "Beschaffungsmarkt" und "Absatzmarkt" interpretiert werden.

4.2.2.1. In der Ungewißheitshandhabung begründete Wertigkeit der Beschaffung

Ein zentrales Problem moderner Organisationen besteht in

der tendenziell zunehmenden Umweltkomplexität [1] und der wachsenden Umweltdynamik, denen die Organisationen, durch entsprechende Komplexitätshandhabungs- bzw. Anpassungsmaßnahmen begegnen müssen, wenn sie langfristig erfolgreich sein wollen. Die Wertigkeit, die der Beschaffungsfunktion innerhalb der Unternehmung beizumessen ist, wird demzufolge entscheidend davon bestimmt, welcher Anteil der unternehmensspezifischen Umweltdynamik bzw. -komplexität in der beschaffungsspezifischen, unternehmensexternen Umwelt, dem Beschaffungsmarkt, begründet liegt. Das Ausmaß, in dem die aus der Umweltkomplexität und -dynamik resultierende Ungewißheit der Organisationsmitglieder durch eine erfolgreiche Erfüllung der Beschaffungsteilaufgaben "gehandhabt" werden kann [2], stellt daher einen Maßstab der unternehmensspezifischen Wertigkeit der Beschaffungsfunktion dar: Andere Subsysteme sind dann, abgeschirmt durch das die Unsicherheit absorbierende periphere Subsystem Beschaffung in der Lage, unter Bedingungen der Sicherheit oder unter solchen geringen Risikos zu arbeiten [3].

Es können drei Arten der Ungewißheitshandhabung, der "coping with uncertainty" unterschieden werden, durch die der Beschaffungsentscheidungsträger die Ungewißheit reduzieren kann, die sich aus der Beschaffungsumwelt für andere

---

1) vgl. z.B. Bleicher, 1971 b, 24 ff.

2) Dieses Wertigkeitsmerkmal zählt zu den Variablen, welche nach Hickson et al., 1971, 216 ff, die Verteilung der Macht zwischen Subeinheiten einer Organisation bestimmen. Als wichtigste Machtdeterminante wird dabei die Variable "coping with uncertainty" angesprochen: "the more a subunit copes with uncertainty, the greater its power within the organization" (220).

3) vgl. Thompson, 1967, 13. Nach Thompson kommt den Input- und Outputsystemen eine wichtige Pufferfunktion zu: Sie haben das technische Zentralsystem von dysfunktionalen Umwelteinflüssen abzuschirmen (40); vgl. zur inhaltlichen Beschreibung dieser Pufferfunktion 20 ff.

betriebliche Aufgabenträger bzw. Teilsysteme ergibt: [1]
Das Entstehen der Ungewißheit kann überhaupt verhindert werden, beispielsweise durch Abschluß langfristiger Kaufverträge ("coping by prevention").
Bereits eingetretenen Veränderungen kann durch geeignete Maßnahmen mit dem Zweck begegnet werden, die für andere betriebliche Teilbereiche entstandene Ungewißheit zu kompensieren, beispielsweise durch Lagerhaltung oder Erschließung neuer Lieferantenkreise ("coping by absorption").
Umweltveränderungen könen prognostiziert und die Prognoseinformationen an die betreffenden Stellen im Gesamtsystem weitergeleitet werden. Eine Verminderung der Unsicherheit kann beispielsweise durch die Prognose zukünftiger Beschaffungsengpässe und die frühzeitige Unterrichtung der Produktion über die sich daraus entwickelnden Problemsituationen erfolgen ("coping by information"). Ein Teil der beschaffungsmarktbedingten Ungewißheit der Organisationsmitglieder kann demnach im Zuge der problembezogenen Auswertung und Aufbereitung externer Daten durch das Verfahren der Ungewißheitsabsorption gehandhabt werden, das March und Simon wie folgt definieren: "Uncertainty absorption takes place when inferences are drawn from a body of evidence and the inferences, instead of the evidence itself, are then communicated". [2] Da diese Art der Ungewißheitshandhabung zur Folge hat, daß "the recipient of a communication is severely limited in his ability to judge its correctness", [3] kommt der Richtigkeit der von den Trägern organisationaler Grenzaufgaben vorgenommenen Interpreta-

---

1) vgl. zu den Arten des "coping" Hickson et al., 1971, 219 f. Die "coping by prevention" und "coping by absorption" - Varianten sind den im Rahmen der Repräsentationsfunktion durchgeführten Tätigkeiten zuzurechnen, das "coping by information" der Informationsfunktion der Beschaffung.

2) March, Simon, 1958, 165.

3) March, Simon, 1958, 165.

tionen und abgeleiteten Schlußfolgerungen besonders hohe Bedeutung zu.

Die Komplexität und Dynamik des Beschaffungsmarktes kommt in dem zu bewältigenden Beschaffungsaufgabenvolumen zum Ausdruck. Es bietet sich daher an, den unternehmensextern bedingten Grad der Programmierbarkeit der Beschaffungsaufgabenerfüllung als Indikator der in der Ungewißheitshandhabung begründeten Wertigkeit der Beschaffungsfunktion zu betrachten: Die unternehmensspezifische Wertigkeit der Beschaffung steigt unter sonst gleichen Bedingungen mit abnehmendem beschaffungsmarktbedingten Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung.

Besondere Bedeutung für die Unternehmung erlangt die Handhabung der aus der Komplexität und Dynamik des Beschaffungsmarktes resultierenden Ungewißheit dann, wenn die Beschaffungsfunktion Engpaßcharakter besitzt, [1] d.h. wenn beschaffungsbedingt die Leistungserstellung des gesamten Unternehmens gefährdet ist: Entsprechend Gutenbergs Ausgleichsgesetz der Planung [2] besitzt kein Teilbereich einer Unternehmung a priori eine Vorzugsstellung. Langfristig sind alle betrieblichen Funktionen als gleichwertig anzusehen. Kurzfristig bestimmt jedoch der Engpaßsektor das Niveau der Planung, d.h. die Gesamtplanung hat immer am Minimumsektor anzusetzen; dem Engpaßbereich kommt Priorität zu. Ist die Bereitstellung der Beschaffungsobjekte in der erforderlichen Menge und Qualität zur richtigen Zeit am rich-

---

1) Vgl. hierzu Krüger, 1976, 29 ff, der innerhalb seiner Ansätze zur Messung von Machtbereichen den Engpaßcharakter von Entscheidungen als Merkmal des horizontalen Machtbereichsgewichtes hervorhebt. Vgl. zu den Merkmalen der horizontalen und vertikalen Wertigkeit von Machtbereichen Krüger, 1976, 18 f und 27 ff.

2) vgl. Gutenberg, 1972, 162 ff.

tigen Ort beschaffungsmarktbedingt in Frage gestellt, d.h. stellt die Beschaffung den Engpaß betrieblicher Gesamtplanung dar, dann ist die aus dem Beschaffungsmarkt für die Unternehmung erwachsende Unsicherheit sehr groß und damit zugleich die Bedeutung, die der Beschaffung aufgrund ihrer "coping with uncertainty"-Funktion beizumessen ist. Der Engpaßcharakter kann als "Verstärker" der in der Ungewißheitshandhabung begründeten Wertigkeit der Beschaffungsfunktion betrachtet werden. Geht ein geringes Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung mit dem Engpaßcharakter dieser Funktion einher, dann bestizt die Beschaffung unter sonst gleichen Bedingungen eine hohe Wertigkeit für die Unternehmung.

Da die Entscheidung für eine bestimmte Gestaltungsalternative als eine langfristige Entscheidung zu bezeichnen ist, d.h. die Organisation der Beschaffung für einen längeren Zeitraum festgelegt wird, beschränken nur langfristig gültige Situationsausprägungen als organisatorische Nebenbedingungen die organisationalen Handlungsmöglichkeiten. Der Engpaßcharakter der Beschaffung findet nur dann als Indikator höherer Wertigkeit dieser Funktion in der Beschreibung der Aufgabensituation Berücksichtigung, wenn die Beschaffung über mehrere Perioden hinweg einen potentiellen kritischen Bereich der Unternehmung darstellt, d.h. wenn die anforderungsgerechte Bereitstellung der Beschaffungsobjekte langfristig gefährdet scheint. Dieser Fall ist beispielsweise dann realisiert, wenn ohnehin knappe Rohstoffe aus einem politisch instabilen Land importiert werden und auch mittelfristig ein Ausweichen auf andere Rohstoffe bzw. Lieferanten nicht möglich ist.

4.2.2.2. In der Leistungs- und Kostenrelevanz begründete Wertigkeit der Beschaffung

Das Leistungsprogramm wirkt sich in zweierlei Hinsicht auf

die unternehmensspezifische Wertigkeit der Beschaffungsfunktion aus:

- Das Produktionsprogramm [1] bestimmt die Leistungsrelevanz [2] der Beschaffung.
  In vielen Fällen werden Produktqualität und Absatzchancen von den verwendeten Materialien maßgeblich beeinflußt. Da die Beschaffung der erste Gliedprozeß in der Gesamtheit betrieblicher Aktivitäten ist, pflanzen sich dort gemachte Fehler zwangsläufig fort. Die Wertigkeit der Beschaffung steigt daher c.p. in dem Maße, in dem die Leistungserstellung und -verwertung von den Ausgangsstoffen abhängig ist, d.h. in dem die Beschaffenheit der Beschaffungsgüter zum "critical part" des Leistungsprozesses der Unternehmung wird. Demzufolge kommt der Beschaffungsfunktion beispielsweise in der Brauindustrie eine wesentlich größere Bedeutung zu wie etwa bei Wasserkraftwerken zur Erzeugung elektrischer Energie, wo die Beschaffenheit des Einsatzgutes Wasser praktisch keinen Einfluß auf die Produktqualität sowie die Absatzchancen hat.
- Das Produktionsprogramm beeinflußt die Kostenrelevanz [3] der Beschaffung.

---

1) Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist die Beschaffungsaufgabe im Industriebetrieb. Die folgenden Ausführungen können daher auf die Leistungsart Sachgüter (= Produkte) beschränkt werden. Für andere Outputs gelten diese Folgerungen analog.

2) Die Leistungsrelevanz der Beschaffung wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur verbreitet als einer der Gründe für die große Bedeutung dieser betrieblichen Funktion in der Praxis herausgestellt; vgl. z.B. Sandig, 1971, 89. Analog gilt die Leistungsrelevanz als Begründung für die Betrachtung grundsätzlicher Entscheidungen in diesem Bereich als echte Führungsentscheidungen; vgl. z.B. Stark, 1974, 285 ff; Grochla, Kubicek, 1976, 266 f.

3) vgl. hierzu auch Grochla, Kubicek, 1976, 266 f.

Die Aufwandsseite der Gesamtunternehmung und damit der Unternehmenserfolg wird oftmals maßgeblich durch das Beschaffungsvolumen bestimmt. "Im Industriebetrieb kann man heute davon ausgehen, daß etwa 50 - 65 % der im Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung verwendeten Mittel als Einkaufsvolumen durch die Hände der Einkäufer gehen." [1] Ein je höherer Prozentsatz der Selbstkosten auf Einkaufsleistungen entfällt, desto höher ist das Ausmaß, in dem die Beschaffungsleistungen den Unternehmenserfolg positiv oder negativ beeinflussen können und damit c.p. die unternehmensspezifische Wertigkeit der Beschaffung. Mit zunehmendem Anteil des Beschaffungsvolumens schlagen sich im Einkauf erzielte Einsparungen und Preisvorteile immer stärker im Erfolg des Unternehmens nieder. "Ein Unternehmen, bei dem die Materialkosten 50 % der Selbstkosten ausmachen, dessen Gewinn 10 % von den Selbstkosten beträgt und dem es gelingt, die Materialkosten um ... 10 % zu reduzieren, kann hierdurch allein schon eine Steigerung seines Bruttogewinnes um 50 % erzielen." [2] Demnach kommt der Beschaffungsfunktion beispielsweise bei Ölraffinerien, bei denen der prozentuale Anteil der Eingangsmaterialwerte am wertmäßigen Umsatz bis zu 83,4 % ausmacht, c.p. eine wesentlich größere Bedeutung zu als in der Pharmazeutik-Industrie, wo dieser Prozentsatz 25,7 % beträgt. [3]

Ein hoher prozentualer Anteil der unmittelbaren Beschaffungskosten [4] (und damit auch der eventuellen Zinskosten

---

1) Kompenhans, 1977, 12.

2) Westermann, 1972, 11; vgl. auch Trautmann, 1962, 13.

3) vgl. hierzu die Übersicht über den prozentualen Anteil der Eingangsmaterialwerte am wertmäßigen Umsatz in verschiedenen Industrien der USA bei England, 1967, 4.

4) Unmittelbare Beschaffungskosten sind das Produkt aus

für das im Lager gebundene Kapital, sowie der Versicherungskosten[1] an den Gesamtkosten des Unternehmens ist notwendige, jedoch noch nicht hinreichende Bedingung für eine hohe Kostenrelevanz der Beschaffung. Kann die Höhe der Beschaffungskosten durch Beschaffungsaktivitäten der Unternehmung, vor allem durch Verhandlungstaktiken und -strategien, "objektiv" nicht oder nicht wesentlich beeinflußt werden, dann ist die Wertigkeit der Beschaffungsfunktion trotz relativer Höhe des Beschaffungsvolumens c.p. gering. Damit ist die zweite Determinante der in der Leistungs- und Kostenrelevanz begründeten Wertigkeit der Beschaffung angesprochen, die durch die unternehmensexterne Größe "Beschaffungsmarkt" - genauer: durch die Stellung des Unternehmens am Beschaffungsmarkt - repräsentiert wird.

Die Position der Unternehmung am Beschaffungsmarkt wird von der Marktlage bestimmt, d.h. "der allgemeinen konjunkturellen Entwicklung und der individuellen Beschäftigungs- und Absatzsituation, weiterhin von den am Markt auftretenden Anbieter- und Nachfragerkonkurrenten, von den eigenen sowie fremden technischen Fertigkeiten und Möglichkeiten zur Erstellung bestimmter Beschaffungsobjekte und schließlich von der Dringlichkeit des Kaufs bzw. Verkaufs eines Gutes."[2] Die Marktstellung des Unternehmens ist insofern Spiegelbild der "Abhängigkeit". Diese Größe gibt wieder, "wie stark die Organisation von bestimmten Partnern in der Umwelt - Individuen, Gruppen oder anderen Organisationen -, die Ressourcen

---

Einstandspreis und Bestellmenge; vgl. Fäßler, Kupsch, 1978, 232.

1) Hierbei wird unterstellt, daß sich die Versicherungskosten für die Vorratsläger neben der Lagerbestandsmenge und der -dauer nach dem Lagerbestandswert errechnen.

2) Fahn, 1972, 163 f.

zur Verfügung stellen, abhängig ist". [1] Die Abhängigkeit ist um so größer,

- je dringender eine Organisation zur erfolgreichen Verfolgung ihrer Ziele auf den Erwerb bestimmter Ressourcen angewiesen ist,
- je weniger potentielle Partner diese Ressourcen anbieten, d.h. je geringer die alternative Verfügbarkeit bzw. Erhältlichkeit dieser Güter ist, und
- je höher der Organisierungsgrad zwischen den Anbietern dieser Ressourcen ist. [2]

Bei sehr hoher Abhängigkeit der Unternehmung von den anbietenden Betriebswirtschaften, d.h. bei geringer Beeinflußbarkeit der Beschaffungskosten durch das Beschaffungssystem, ist die Kostenrelevanz der Beschaffungsfunktion c.p. gering. Dieselbe Auswirkung auf die Wertigkeit der industriellen Beschaffungsaufgabe ist jedoch auch dann wahrscheinlich, wenn das Unternehmen am Beschaffungsmarkt eine extreme Machtposition innehat, d.h. bei dem konträren Extrem der Abhängigkeit: Die beschaffende Betriebswirtschaft ist in der Lage, der anbietenden Betriebswirtschaft die Konditionen der Markttransaktionen zu "diktieren". Diese Möglichkeit der einseitigen Festlegung der Bedingungen der Tauschvorgänge durch die beschaffende Organisation hat zur Folge, daß die Beschaffungsobjekte stets zu Bedingungen erworben werden, die für die nachfragende Unternehmung "optimal" sind. Die Möglichkeiten im Einkauf weitere Preisvorteile zu erzielen, sind tendenziell Null. Damit reduziert sich gleichzeitig die in der Kostenrelevanz begründete Wertigkeit der Beschaffungsfunktion. Diese Überle-

---

1) Kieser, Kubicek, 1977, 280; vgl. Thompson, 1967, 31.

2) vgl. hierzu die weitgehend übereinstimmenden Begriffserklärungen der Abhängigkeit bei Emerson, 1962, 32; Blau, 1964, 124; Kieser, Kubicek, 1977, 280 ff.

gungen führen zu der Schlußfolgerung, daß die in der Kostenrelevanz begründete unternehmerische Wertigkeit der Beschaffung c.p. am höchsten ist, wenn die Unternehmung am Beschaffungsmarkt "objektiv" weder eine extrem dominante noch eine extrem dominierte Stellung innehat, sondern die Abhängigkeit von den anbietenden Organisationen einen Grad zwischen diesen Extremen annimmt.

Die Marktposition des Unternehmens stellt ein Situationsmerkmal dar, das nur eingeschränkt als "objektive" Organisationsbedingung angesehen werden kann. Die Marktmacht eines Unternehmens ist nur zum Teil eine "objektive" Größe; die Beurteilung der verschiedenen Einflußgrößen organisationaler Macht unterliegt vielmehr der subjektiven Bewertung von Organisationsmitgliedern. Da jedoch auch die jeweiligen Ausprägungen der Dimensionen ("Komplexität" und "Dynamik" lediglich die (subjektiven) Einschätzungen objektiver Bedingungen durch organisationale Entscheidungsträger widerspiegeln [1], repräsentiert die Dimension "Stellung des Unternehmens am Beschaffungsmarkt" grundsätzlich eine geeignete Größe zur objektiven Beschreibung der Aufgabensituation. [2]

Auf die explizite Einbeziehung der Dimension "Position am Beschaffungsmarkt" in die Wertigkeitskomponente wird jedoch verzichtet, da die Marktstellung der Beschaffung bereits implizit in der Größe"Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung" berücksichtigt ist: Die Auswirkungen der Komplexität und Dynamik der unter-

---

1) vgl. Teil 4.2.1.2.

2) vgl. Kieser, Kubicek, 1977, 280, die ebenfalls die Dimension "Abhängigkeit" den Konzepten zur Umweltbeschreibung zurechnen, die auf die objekte Erfassung der Umwelt abzielen.

nehmensexternen Umwelt auf die Anforderungen an die Beschaffung und damit auf die Programmierbarkeit der industriellen Beschaffungsaufgabe werden stark von der Abhängigkeit des Beschaffungssystems gegenüber diesen Umweltsegmenten, d.h. von der Marktstellung der Beschaffung beeinflußt. Mit wachsender Marktmacht kann die Beschaffung die Ausprägungen der Inputs, d.h. die Komplexität und Dynamik der entscheidungsrelevanten zu bearbeitenden Außendaten, zunehmend selbst bestimmen. [1] Die Auswirkungen der Marktposition der Beschaffung auf die Aufgabensituation sind daher in der Erfassung der Komplexität und Dynamik des Beschaffungsmarktes beinhaltet.
Zudem ist die Bezeichnung der Größe "Marktstellung der Beschaffung" als eine Dimension der Aufgabensituation nicht unproblematisch: Die Position der Unternehmung auf dem Beschaffungsmarkt ist zumindest nicht vollkommen unabhängig von der Ausprägung der Instrumentalvariablen "horizontalfunktionale Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung." Sie wird von der Handhabung des hier zur Diskussion stehenden Gestaltungsproblems zwar nicht direkt und entscheidend beeinflußt. Da jedoch indirekte Auswirkungen der in den organisatorisch-institutionellen Variablen und den Persönlichkeitsvariablen begründeten Außenmacht [2] des Beschaffungsentscheiders auf die Marktmacht der Beschaffung zu erwarten sind, stellt die Position der Unternehmung am Beschaffungsmarkt - genau genommen - keine Nebenbedingung organisatorischen Handelns dar.

---

1) Vgl. Thompson, 1967, 30 ff; Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 339. Die hier auf das unternehmensexterne Umweltsegment "Beschaffungsmarkt" bezogenen Überlegungen sind analog auf das unternehmensinterne Umweltelement "Produktion" übertragbar: Kommt der Beschaffungsfunktion ein relativ hohes Machtgewicht zu, dann nimmt die Beschaffung einen entscheidenden Einfluß auf die Anforderungen, die von der Fertigung an sie gestellt werden.

2) Vgl. Teil 6.4.

Die zweite unternehmensexterne Größe, die die unternehmensspezifische Wertigkeit der Beschaffungsfunktion beeinflußt, wird durch die Stellung des Unternehmens auf den Absatzmärkten repräsentiert. Die Position auf dem Absatzmarkt bestimmt - analog der Macht auf dem Beschaffungsmarkt - die Preisspielräume des Unternehmens. Hat das Unternehmen auf dem Absatzmarkt eine monopolähnliche Stellung inne, dann kann es seine Preisvorstellungen gegenüber den nachfragenden Betriebswirtschaften weitgehend durchsetzen. Das Unternehmen ist in der Lage, beispielsweise eine Preiserhöhung der Beschaffungsgüter ohne Schwierigkeiten an die Kunden weiterzugeben. Da in diesem Fall die Ertragslage des Unternehmens durch die relative und absolute Höhe des Beschaffungsvolumens nicht merklich beeinflußt wird, ist die in der Kostenrelevanz begründete Wertigkeit der Beschaffungsaufgabe c.p. sehr gering. Dagegen kommt der Beschaffungsfunktion c.p. eine hohe Wertigkeit zu, wenn das Unternehmen auf konkurrenzintensiven und preisempfindlichen Absatzmärkten agiert. Infolge der Problematik einer Erhöhung der Absatzpreise strebt dann das Unternehmen danach, seine Ertragslage durch Beeinflussung des wertmässigen Faktoreinsatzes zu verbessern.

Ebenso wie bei dem Aufgabenmerkmal "Routinisierungspotentail" können auch hinsichtlich der Eigenschaft "Wertigkeit der Beschaffungsfunktion" vereinfachend zwei gegensätzliche "Fälle" unterschieden werden. Der Idealtyp einer Beschaffungsfunktion, der unter Gesamtunternehmensgesichtspunkten eine hohe (geringe) Wertigkeit zukommt, ist dann realisiert, wenn aufgrund der jeweils herrschenden Aufgabensituation alle Wertigkeitskomponenten hohe (geringe) Ausprägungen annehmen.

Abschließend zur Charakterisierung der Aufgabensituation bleibt zu konstatieren, daß mit den Größen "Routinisierungspotential" und "Wertigkeit" die Organisationssituation

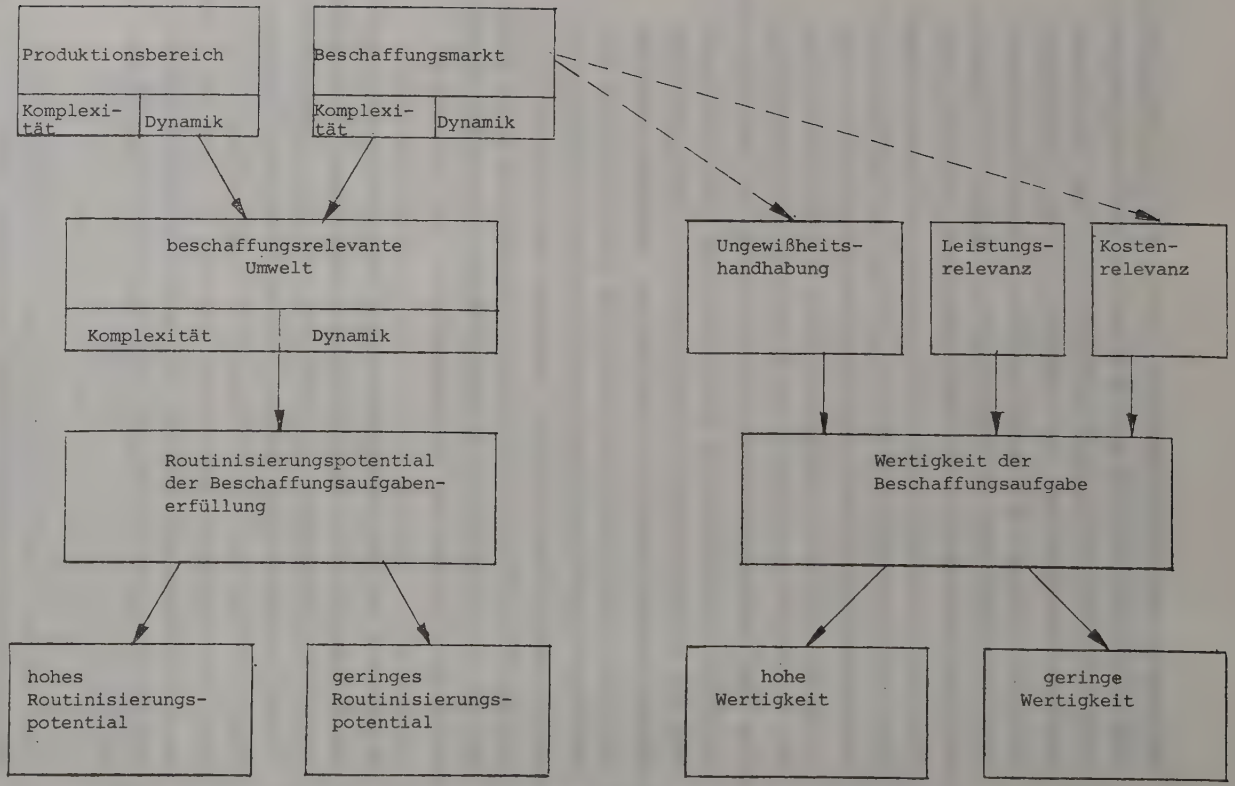


Abb. 4: Charakterisierung der Organisationssituation anhand der Aufgabensituation

über zwei Dimensionen erfaßt wird, die nicht unabhängig voneinander sind: Die Wertigkeitskomponente "Stellung des Unternehmens am Beschaffungsmarkt" beeinflußt über die Umweltkomplexität und - dynamik das beschafffungsmarktbedingte Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung. [1] Wie in Teil 4.2.2.1. dargestellt wurde, wird die in der Ungewißheitshandhabung begründete Wertigkeit der Beschaffung wiederum durch eben diese beschaffungsmarktbedingte "Programmierbarkeit" determiniert. Zwischen den Situationsdimensionen "Routinisierungspotential" und "Wertigkeit" bestehen somit wechselseitige Interdependenzen. Trotzdem ist es im Hinblick auf die weitere Arbeit zweckmäßig, unter Vernachlässigung der wechselseitigen Abhängigkeiten an diesen zwei Merkmalen der Aufgabensituation festzuhalten: Die Dimensionen "Programmierbarkeit" und "Wertigkeit" beleuchten die organisatorischen Nebenbedingungen der "optimalen" Gestaltung der industriellen Beschaffungsaufgabe unter zwei vollkommen unterschiedlichen Gesichtspunkten und reduzieren damit die Gefahr einer zu einseitigen Erklärung formaler Organisationsstrukturen.

4.3. Die Auswirkungen der Aufgabensituation auf die Erfüllung der Beschaffungsaufgabe

Die Aufgabenbedingungen haben unmittelbare Auswirkungen auf die Erfüllung der Beschaffungsaufgabe. Diese sind im folgenden aufzuzeigen, da sie die Grundlage für die in Teil 6.3. und 6.4. angestrebte situationsabhängige Beur-

---

1) Vergleichbar beeinflußt die "Gesamt"-Wertigkeit als eine Determinante der Innenmacht (vgl. Teil 6.4.) der Beschaffung die aus der Komplexität und Dynamik des Absatzmarktes "Produktionsabteilung" resultierende Programmierbarkeit der Beschaffungsaufgabe.

teilung der Gestaltungsalternativen anhand des Kriteriums "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotentials" bilden. Entsprechend den zwei Eigenschaften, durch die die Aufgabensituation in dieser Arbeit beschrieben wird, werden zuerst die Auswirkungen des Routinisierungspotentials der Beschaffungsaufgabenerfüllung dargestellt und daran anschließend die wertigkeitsbedingten Auswirkungen aufgezeigt.

Routinisierungspotential und Beschaffungsaufgabenerfüllung

Hohe Komplexität und hohe Dynamik der Beschaffungsumwelt wirken sich auf die Erfüllung der Beschaffungsaufgabe in mehrfacher Hinsicht aus:

1. Unter dem Aspekt der Art der zu erarbeitenden Problemlösungen.
   - Im Gegensatz zur Konfrontation mit einfachen, gleichbleibenden Aufgaben, die mit früher entwickelten und/oder erlernten Reaktionen beantwortet werden können, verlangt die erfolgreiche Handhabung komplexer, dynamischer Problemstellungen neuartige, innovative Lösungen. Problemlösendes Verhalten tritt an die Stelle routinisierter Reaktionen. [1]
   - Im Gegensatz zur Entscheidungsfindung bei statischen Umweltbedingungen erfordert die hohe Ausprägung der Dynamikkomponente das Treffen schneller Entscheidungen.
   - Im Gegensatz zur Entscheidungsfindung bei eindeutigen Informationen, bei der nur eine Umweltsituation eintreten kann, müssen Entscheidungen unter Risiko (von mehreren möglichen Umweltsituationen ist die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens bekannt) und unter Unsicherheit (die Eintrittswahrscheinlichkeit ist

---

1) vgl. zu den beiden Extremen des routinisierten und des problemlösenden Verhaltens March, Simon, 1958, 139 f.

hier nicht bekannt) gefällt werden. [1]

2. Unter dem Aspekt der zu verarbeitenden Informationen. Im Gegensatz zu einfachen und stabilen Aufgabenstellungen, für deren Lösung nur wenige relevante, stets auf dieselben Objekte abhebende Informationen heranzuziehen sind, führen komplexe und dynamische Aufgaben zu einer wesentlich größeren Anzahl und Verschiedenartigkeit hochwichtiger ("critically important") Informationen, deren Erfassung und Verarbeitung zur Entscheidungsbildung erforderlich ist. [2]
   Die Komplexität und Dynamik der Beschaffungsaufgabe bestimmt die Gesamtheit der Informationen, die für die Aufgabenerfüllung - die Lösung des anstehenden Wahlproblems - relevant ist, d.h. den objektiven Informationsbedarf. Der objektive quantitative und qualitativen Informationsbedarf ist um so höher, je komplexer und dynamischer die Beschaffungsaufgabe ist, d.h. je unstrukturierter die Beschaffungsentscheidungsprobleme und je unvorhersehbarer deren Konsequenzen sind. Aufgrund der zentralen Stellung, die dem objektiven Informationsbedarf in dieser Arbeit aus pragmatischen Überlegungen zukommt, wird der Zusammenhang zwischen der Aufgabensituation und dem problembezogenen Informationsbedarf anschließend näher erörtert.
3. Unter dem Aspekt der erforderlichen qualitativen und quantitativen personellen Ressourcen.

---

1) vgl. Heinen, 1976, 133 ff.

2) vgl. hierzu Jurkovich, 1974, 382, der diesen Gedanken im Hinblick auf die Existenz einer komplexen und dynamischen Umwelt formuliert und daraus die Forderung nach der Bildung von Spezialeinheiten innerhalb der Organisation zur Erfassung und Verarbeitung dieser Informationen ableitet. Vgl. hierzu die These vom Zusammenhang zwischen "task uncertainty" und Informationsbedarf von Galbraith, 1972, 52 ff; vgl. Kirsch, 1971, 144 f, demzufolge zur Lösung neuartiger Aufgaben i.d.R. mehr Informationen benötigt werden als bei Routineentscheidungen.

Im Gegensatz zur Lösung einfacher, gleichbleibender Aufgaben verlangt die Bewältigung komplexer und instabiler Problemstellungen hohe qualitative und quantitative Verarbeitungskapazitäten, d.h. eine hohe Ausprägung der "Könnens"Komponente der(s) Entscheidungsträgers - große Fähigkeiten und Kenntnisse - sowie viel Arbeitszeit. [1] Diese hohen Anforderungen an die Informationsverarbeitungskapazität der (des) Entscheider(s) sind durch die Art der zu erarbeitenden Problemlösungen, die im Rahmen der Aufgabenerfüllung zu verarbeitenden Informationen sowie das daraus resultierende weitgehende Fehlen eines "Routineeffektes" bedingt.
Die Auswirkungen hoher Komplexität und Dynamik der Beschaffungsumwelt bzw. -aufgabe auf die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen qualitativen und quantitativen personellen Ressourcen können als unmittelbare Folge oder Ergebnis der unter 1. und 2. dargestellten Wirkungskomponenten betrachtet werden.

Routinierungspotential und objektiver Informationsbedarf

Der objektive Informationsbedarf läßt sich - zumindest

---

1) Vgl. hierzu auch Hoffmann, 1976, 187, demzufolge eine auf Innovationen gerichtete Informationssuche und damit ein Suchverhalten, das bei komplexen und instabilen Problemstellungen objektiv erforderlich ist (vgl. hierzu die Ausführungen über den objektiven Informationsbedarf), durch "organizational slack" begünstigt wird; vgl. zum "Slack" Teil 7.2. Dagegen konzentriert sich die Informationssuche bei geringen zeitlichen Kapazitäten auf das "hic et nunc", d.h. auf die problemorientierte Suche. Vgl. hierzu das von March, Simon, 1958, 185 f, formulierte "Gresham'sche Gesetz" ("Daily routine drives out planning").

modelltheoretisch zwingend - aus der Struktur des gestellten Entscheidungsproblems, d.h. den Variablen, Parametern und den zwischen ihnen bestehenden Zusammenhängen herleiten. [1] Da diese Vorgehensweise bei der Festlegung des Informationsbedarfs operationale Problemdefinitionen und vorhandene Lösungsalgorithmen voraussetzt, kann der objektive Informationsbedarf jedoch für die meisten Entscheidungssituationen in Organisationen nicht ermittelt werden. [2]

Zwei weitere Aspekte, die die "Unmöglichkeit" der Bestimmung des problembezogenen Informationsbedarfs bekräftigen, zeigt Roth auf: "Erstens ist der Informationsbedarf nur in bezug auf das jeweils betrachtete Entscheidungsmodell objektiv definierbar. Der Informationsbedarf zur Entwicklung solcher Modelle ... hängt von den Zielen, Ansprüchen und Problemlösungsfähigkeiten des Modellentwicklers ab. Zweitens werden in einer entscheidungstheoretischen und informationsökonomischen Analyse des Informationsbedarfs Entscheidungen lediglich als Auswahlakte ... betrachtet. Der Prozeßcharakter von Entscheidungen impliziert jedoch, daß im Verlauf des Entscheidungsprozesses nach Art und Umfang unterschiedliche Informationsbedürfnisse auftreten". [3] Der objektive Informationsbedarf kann demnach realiter nicht ermittelt werden.

Vor allem der Blick auf innovative Entscheidungen verdeutlicht die "Absurdität" des Unterfangens, die objek-

---

1) vgl. Witte, 1972 a, 59 f; Kappler, 1975, 96; vgl. auch Garbe, 1975, 1875, der offenbar annimmt, daß sich der objektive Informationsbedarf aus der zu lösenden Aufgabe ableiten läßt, wenn er ihn als diejenigen Informationen interpretiert, "die in einem unmittelbaren sachlichen Kontext zu einer bestimmten Aufgabe stehen."

2) vgl. Roth, 1976, 18.

3) Roth, 1976, 18.

tiv erforderlichen Informationen für sämtliche Wahlprobleme festlegen zu wollen: denn wie sollte für kreative Such- und Problemlösungsprozesse, deren Ziel das Auffinden bzw. Generieren neuer Ideen ist, ein "problembezogener" Informationsbedarf formuliert werden können, wo das "Problem" noch nicht einmal bekannt ist.

Aus der Aufgabensituation lassen sich jedoch Hinweise auf die Informationen ableiten, die für die befriedigende Problemlösung als wichtig zu erachten sind. Damit ist es möglich, den bei idealtypischen Ausprägungen der Komplexitäts- und Dynamikkomponente der Beschaffungsaufgabe, d.h. bei hohem bzw. niedrigem Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung, objektiv erforderlichen Informationsbedarf zu umreißen. Diese Grobcharakterisierung des situativbedingten objektiven Informationsbedarfs soll anhand der Kriterien "Art" und "Menge" erfolgen.

Das Merkmal "Art" kann anschaulich mit Hilfe folgender vier, von Aguilar [1] unterschiedenen Arten von Informations-Suchprozessen ("modes of scanning") in Organisationen beschrieben werden:

- "Undirected viewing" charakterisiert eine ungerichtete, lediglich der allgemeinen Orientierung dienende Informationssuche.
- "Contitioned viewing" meint eine zwar auf bestimmte, als relevant erachtete Informationsarten oder Sachgebiete gerichtete, aber sonst nicht weiter konkretisierte Informationssuche.
- "Informal search" kennzeichnet ein zielbewußtes Informationsverhalten, bei dem der (die) nach Informationen Suchende(n) ziemlich genaue Vorstellungen von dem hat (haben), was er (sie) wissen möchte(n).

---

1) vgl. Aguilar, 1967, 19 ff.

- Bei "formal search" sind die Suchprozeduren und -programme und damit auch die Objekte, auf die das Suchverhalten abzielt, detailliert festgelegt.

Diese vier "modes of scanning" können als idealtypische Ausprägungsformen auf dem Kontinuum zwischen den gegensätzlichen Informationsnachfragearten "Neunachfrage" und "Routinenachfrage" interpretiert werden: [1] Die Routinenachfrage und ebenso deren abgeschwächte Form, die Wiederholungsnachfrage, heben stets auf dieselben Informationsobjekte ab. Während jedoch die Routinenachfrage die Menge der in jeder Periode gewohnheitsmäßig geäußerten Nachfrage repräsentiert und daher "als Maß für den Grad habituellen Informations-Verhaltens" [2] interpretiert werden kann, wird die Wiederholungsnachfrage unregelmäßig, also nicht in jeder Periode artikuliert. Die Neunachfrage ist die Menge der erstmals artikulierten Nachfrage. Sie zielt auf eine Ausweitung des kognitiv erfaßten Objekt-Spektrums ab. Während die "undirected viewing" ein Suchverhalten kennzeichnet, das durch einen hohen Anteil an Neunachfrage charakterisiert ist, beschreibt die "formal search" eine Suchprozedur, die vor allem das als Routinenachfrage interpretierte Informationsverhalten zum Inhalt hat.

Je geringer das Routinisierungspotential der Aufgabenerfüllung, desto mehr gewinnen die erstgenannten Suchverhalten und die diesen Suchprozessen entsprechenden "Neu"-

---

1) Vgl. zur Zerlegung der Gesamtmenge der Informationsnachfrage in die Neu- und die Routinenachfrage auch Bronner, Witte, Wossidlo, 1972, 188. Diese beiden Teilmengen der Insgesamtnachfrage werden dort allerdings mit Begriffsinhalten belegt, die von den hier verwendeten Definitionen z.T. abweichen.

2) Bronner, Witte, Wossidlo, 1972, 188.

Informationen an Bedeutung, da sich ein um so geringerer Anteil des objektive Informationsbedarfs auf Nachrichten bezieht, die auf "altbekannte" Informationsobjekte abheben. Mit abnehmenden Routinisierungspotential kann der objektive Informationsbedarf nur noch bedingt durch "problemistic search" [1] befriedigt werden, d.h. durch problemorientierte, reaktive Informationssuche, die auf die Beseitigung eines als unbefriedigend erkannten Zustandes gerichtet ist und daher erst dann initiiert wird, "wenn sich Krisen anbahnen, wenn Probleme hinsichtlich ihrer Dringlichkeit einen bestimmten Schwellenwert überschritten haben, bzw. wenn die gewünschte Zielerreichung oder Aufgabenerfüllung gefährdet ist". [2] Diese muß verstärkt durch eine exploratorische und neugiermotivierte [3] Informationssuche ergänzt werden, die der "opportunistic surveillance" bei Thompson [4] bzw. der "opportunity oriented search" bei Carter [5] entspricht. Derartige Suchprozesse konkretisie-

---

1) Cyert, March, 1963, 120 ff; dieses Suchverhalten kann nach Thompson, 1967, 151, vor allem für administrative Entscheidungen emprisch belegt werden.

2) Roth, 1976, 57 f.

3) vgl. zu dieser Erklärung einer nicht problembezogenen Informationssuche auf der individuellen Ebene z.B. den Überblick bei Irle, 1975, 175 ff.

4) Thompson, 1967, 151, bezeichnet dieses Informationsverhalten als organisationalen "counterpart" des individuellen Neugierverhaltens: "We will refer to this as opportunistic surveillance, and suggest that it is the organizational counterpart to curiosity in the individual".

5) vgl. Carter, 1971, 424; nach Carter dominiert dieses Suchverhalten - bedingt durch die Zielsetzung und Interessenlage des Top Management - bei strategischen Entscheidungen.

ren sich beispielsweise im Besuch von Messen und Ausstellungen, dem Studium der Fachliteratur oder in anderen, auf die Erforschung des Marktes abzielenden Aktivitäten und dienen weniger der Informationsgewinnung für ein bestimmtes Wahlproblem als dem Bestreben, "auf dem laufenden" zu bleiben. Durch diese Scanning-Aktivitäten erwirbt der Entscheidungsträger die Informationen, die zur Bewältigung seiner nicht programmierbaren Aufgaben objektiv notwendig sind. [1] Er wird auf bisher unerkannte Probleme aufmerksam gemacht, die wiederum sekundäre, problemorientierte Informationssuchprozesse auslösen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn man auf Messen ein neu auf den Markt gebrachtes Produkt entdeckt, das auf den ersten Blick dem bisher eingesetzten Fertigungsmaterial überlegen erscheint. Auf eine solche Information hin setzen - nun problemorientierte - Informationsnachfrage-Aktivitäten nach Hinweisen ein, ob das neue Produkt tatsächlich den qualitativen Anforderungen der Fertigung entspricht, das Erscheinungsbild des Endproduktes in den Augen der Kunden positiv oder negativ beeinflußt usw.

Die "Menge" des Informationsbedarfs ist das Resultat der "Breite" des Informationsbedarfs und der "Häufigkeit", in der auf dieselben Objekte abhebende Informationen objektiv erforderlich sind:
Die "Breite" des Informationsbedarfs läßt sich durch die Anzahl der unterschiedlichen Informationsobjekte quantifizieren. Je mehr verschiedenartige Aspekte durch den Informationsbedarf erfaßt werden, um so größer ist die Brei-

---

1) Die Entscheidungsperson entwickelt ein zutreffendes Bild seiner Aufgabenkomplexität und -dynamik (eine gültige Definition der Umwelt) und ist dadurch in der Lage, nicht auf eine standardisierte, sondern auf seine aufgabenspezifische Umwelt zu reagieren; vgl. hierzu Teil 4.2.1.1.

te des problembezogenen Informationsbedarfs.[1] Die Ausprägung des Kriteriums "Breite" wird demnach durch die Summe der unterschiedlichen Informationsobjekte bestimmt, auf die die drei Nachfragearten Neu-, Wiederholungs- und Routinenachfrage abzielen.
Das Kriterium "Häufigkeit" trägt der Tatsache Rechnung, daß im Zeitablauf eines Entscheidungsprozesses auf verschiedene Objekte gerichtete Informationen mehrmals erforderlich werden, da Informationen in aller Regel einem zeitbedingten Wertverlust unterliegen.
Die Gesamtmenge des Informationsbedarfs, die zur Bewältigung eines Wahlproblems im Zeitablauf des Willensbildungsprozesses erforderlich ist, ist um so höher, je größer die Breite des Informationsbedarfs und die Häufigkeit, in der Routine- bzw. Wiederholungsinformationen erforderlich sind. Die Ausprägung des Kriteriums "Menge des Informationsbedarfs" wird damit entscheidend durch die Länge der gewählten Periodendauer beeinflußt: Mit zunehmender Zeitspanne steigt tendenziell die Informationsmenge, da die Routine- bzw. Wiederholungsinformationen mehrmals in die Betrachtung einfließen.

Die befriedigende Lösung von Beschaffungsaufgaben, die einer Programmierung nicht zugänglich sind, erfordert eine wesentlich größere Informationsmenge als programmierbare Beschaffungsaufgaben:
- Wie unmittelbar aus der Kennzeichnung derartiger Problemstellungen als Systeme aus einer Vielzahl von Entscheidungsalternativen, Daten und Konsequenzen resultiert, macht die Handhabung komplexer Entscheidungsprobleme eine große Verschiedenart, d.h. Breite, an Informationen erforderlich.
- Eine starke Veränderungsrate der Beschaffungsumwelt er-

---

1) vgl. Bronner, Witte, Wossidlo, 1972, 187.

höht den zeitbedingten Wertverlust von Informationen und damit die Häufigkeit, in der Routine- und Wiederholungsinformationen nachgefragt werden müssen.

Wertigkeit und Beschaffungsaufgabenerfüllung

Unmittelbare Auswirkungen hat die Ausprägung der Wertigkeitskomponente der Aufgabensituation vor allem auf das relative Gewicht der verschiedenen Teilkomplexe der Beschaffungsaufgabe. Mittelbar beeinflußt sie damit auch die Gewichtung der zur Messung des Zielerreichungsgrades der organisatorischen Regelungen herangezogenen Effizienzkriterien bzw. -indikatoren.

Eine hohe Wertigkeit der Beschaffungsaufgabe hat zur Folge, daß den Teilaufgabenkomplexen "Gewinnung und Aufrechterhaltung von politischer und sozialer Legitimität" sowie der Informationsfunktion ein höheres relatives Gewicht zukommt als bei geringer Wertigkeit der Beschaffung. Diese Auswirkung wird durch beide Teilkomponenten der Wertigkeit gleichermaßen verursacht:

1. Die unternehmensspezifische Wertigkeit der Beschaffung ist c.p. um so höher, je höher der Grad ist, in dem die aus der Umweltkomplexität und -dynamik resultierende Ungewißtheit der Organisationsmitglieder durch eine erfolgreiche Erfüllung der Beschaffungsaufgabe "gehandhabt" werden kann. Die Aufgaben der Gewinnung und Aufrechterhaltung von politischer und sozialer Legitimität sowie die Informationsaufgabe können, wie nachfolgend aufgezeigt wird, als Strategien des "coping with uncertainty" interpretiert werden. Demnach steigt mit der in der Ungewißheitshandhabung begründeten Wertigkeit zwangsläufig das relative Gewicht dieser Aufgabenteilkomplexe.
   - Die Steuerung des Verhaltens Unternehmensexterner

in einer für die organisationalen Interessen nützlichen Richtung und die Selbstdarstellung oder Imagepflege der Unternehmung stellen Maßnahmen dar, die auf die Verhinderung des Entstehens bzw. die Kompensation bereits entstandener Ungewißheit abzielen. Eine Variante des "coping by prevention" kommt dann zur Anwendung, wenn durch eine Beeinflussung der langfristigen Produktpolitik eines Lieferanten oder eine bevorzugte Belieferung das Entstehen von Ungewißheit überhaupt vermieden wird. Wird ein Lieferant zur Aufnahme eines neuen Produktes in sein Fertigungsprogramm "gezwungen" oder werden - begünstigt durch die Imagepflege - neue Liferantenkreise erschlossen und so bereits entstandene Ungewißheits- "Quellen" ausgeglichen, dann liegt "coping by absorption" vor.

- Die Informations- und damit die Beratungs- und Koordinationsfunktion der Beschaffung ist z.B. dem "coping by information" identisch, wenn der Absatzbereich rechtzeitig über die beschaffungsbedingte Umstellung auf einen anderen Rohstoff unterrichtet wird und damit auf die sich hieraus für den Verkauf ergebenden Probleme aufmerksam gemacht wird.

2. Die potentiellen Kosten (bzw. der Gewinnentgang), die sich aus einer Vernachläßigung bzw. Unterlassung der aktiven Einflußnahme auf die anbietenden Organisationen, der Imagepflege gegenüber aktuellen und potentiellen Partnern am Beschaffungsmarkt und/oder der Informationsfunktion der Beschaffung ergeben, entwickeln sich gleichgerichtet der unternehmensspezifischen Leistungs- und Kostenrelevanz der Beschaffung. Mit der Leistungs- und Kostenrelevanz dieser betrieblichen Aufgabe, d.h. mit dem wirtschaftlichen Wagnis, das mit der Beschaffungsfunktion für die Gesamtunternehmung verbunden ist, steigt zwangsläufig die relative Gewichtigkeit der Aufgaben der Gewinnung und Aufrechterhaltung von politischer und sozialer Legitimität und der Informationsfunktion.

5. Die Ziele organisatorischer Gestaltung

5.1. Eingrenzung der Zielvariablen

5.1.1. Organisationsziele als Bezugsgrößen der Gestaltungsziele

Entscheidungsmodelle [1] bedürfen für das Auffinden optimaler bzw. befriedigender Lösungen Kriterien, die eine Wahl zwischen verschiedenen Alternativen ermöglichen. Wie jeder Wahlakt setzt somit auch die Entscheidung für eine bestimmte organisatorische Maßnahme die Existenz von Beurteilungskriterien voraus, die Informationen über die Vorzugswürdigkeit der alternativen Organisationsformen liefern: "We cannot distinguish between good and bad organizations without a criterion ...". [2]

Solche für die Bewertung der Konsequenzen der Gestaltungsalternativen relevanten Kriterien beschreiben als erstrebenswert angesehenen Zustände, sie sollen also Ziele darstellen, Organisatorische Gestaltungskriterien determinieren den Sollzustand, der hinsichtlich Struktur und Ablauf in Organisationen als erstrebenswert angesehen wird. [3] "Mit den ... Kriterien zur Beurteilung der Güte der Organisationsstrukturen ... sind (daher, A.d.V.) zugleich die möglichen Zielsetzungen angesprochen." [4] Im Rahmen des hier verwendeten entscheidungsorientierten Ansatzes ist daher nach den Zielen der organisatorischen Gestaltung

---

1) Vgl. zum Begriff des Entscheidungsmodells z.B. Heinen 1976, 50.

2) Cyert, March, 1964, 558.

3) Vgl. Stratmann, 1968, 7.

4) Wild, 1967, 35 ff.

der Beschaffung zu fragen.

Entsprechend dem instrumentalen Organisationsbegriff [1] ist das Ziel des Organisierens die Schaffung einer Organisation, die einen befriedigenden Beitrag [2] zur Erreichung der Ziele des zielorientierten, sozialen Systems Unternehmung leistet. Die organisatorischen Regelungen werden als Mittel zur Erreichung der Organisationsziele verstanden; demzufolge wird die Effizienz [3] oder Leistungswirksamkeit einer Organisation bestimmt durch das Ausmaß der durch sie bewirkten Zielerreichung. Die Zielerfüllung darf dabei nicht nur vorläufiger Natur sein, sondern soll Aussicht auf längerfristigen Bestand versprechen.

---

1) Vgl. zum instrumentalen Organisationsbegriff, demzufolge die Organisation nie Selbstzweck ist, sondern stets Mittelcharakter besitzt in bezug auf die Erreichung betrieblicher Ziele z.B. Schwarz, 1977, 20; Krieg, 1971, 15; Bleicher, 1971, 172. Entsprechend wird die Tätigkeit des Organisierens dem Bereich der Verfahrenstechnik zugeordnet; vgl. Grochla, 1966, 72.

2) Entsprechend dem Konzept der beschränkten Rationalität (vgl. Simon, 1957, 196 ff; March, Simon, 1958, 137 ff) wird im folgenden nur von befriedigenden Beiträgen der Organisation an die Zielerreichung ausgegangen. Demnach ist eine organisatorische Maßnahme dann als effizient zu bezeichnen, wenn sie einen befriedigenden Beitrag zur Erfüllung der Organisationsziele leistet.

3) Obwohl der Begriff der "Effizienz" in der organisationswissenschaftlichen Literatur häufig verwendet wird, besteht über seinen Inhalt nur recht wenig Übereinstimmung. "Eine ganz Reihe von Tatbeständen findet man unter dem Begriff "Effizienz" subsumiert, sofern man ihnen irgend etwas "Gutes" im Sinne der Annäherung an eine vernünftige Zielvorstellung abgewinnen kann." Joost, 1975, 10. Einen umfassenden Überblick über die widersprüchlichen Auslegungen des Bedeutungsinhaltes des Ausdruckes "Effizienz" gibt Gzuk, 1975, 12 ff. Als der hier verwendenten Interpretation der "Effizienz" äquivalenter Ausdruck hat sich im deutschen bwl. Sprachgebrauch der Ausdruck "Leistungswirksamkeit" eingebürgert; vgl. Heinen, 1976, 222 f; Stratmann, 1968; Mayntz, 1961, 46 f und 1963, 136 ff; Mef-

Damit wird der perspektivischen Erweiterung des Effizienzbegriffes durch Mayntz Rechnung getragen, die unter der sog. Leistungswirksamkeit einer Organisation nicht nur "das Verhältnis von Hilfsmitteln zu Erfolgsgrad" versteht, "sondern ebenso, wie weit die Mittel für zukünftige Leistungen bewahrt werden (z.B. auch: die Mitglieder zufrieden und leistungswillig erhalten werden) und wie weit das Interaktionsgefüge der Organisation unbeeinträchtigt und funktionsfähig bleibt (z.B. anpassungsfähig, spannungsfrei und bewahrt von der Verselbständigung von Teilgruppen, die von der Gesamtaufgabe abweichende Ziele verfolgen)." [1]

Die Ziele der Organisation Unternehmung - die Organisationsziele - sind demnach insofern auch Ziele organisatorischer Gestaltung, als sie die Sollvorstellungen von Zuständen und Leistungen charakterisieren, die mit Hilfe organisatorischer Maßnahmen erreicht werden sollen. [2] Sie sind die Bezugsgrößen, "anhand derer der spezifische Beitrag der Organisation bzw. die Wirkung organisatorischer

---

fert, 1968, 203 f; Klis, 1970, 184. Teilweise wird jedoch auch der Ausdruck "Effektivität" synonym für den Begriff der Leistungswirksamkeit verwendet; vgl. z.B. Loos, 1977, 46.

1) Mayntz 1961, 47.

2) Vgl. Mayntz, 1973, 35. Diese Gleichsetzung ist keineswegs so selbstverständlich, wie sie sich anhören mag: Im logischen Sinn sind die Kriterien, aufgrund deren organisatorische Maßnahmen beurteilt werden, etwas anderes als die inhaltlichen Ziele der Organisation. Es erfordert also einen bewußten Gedankenschritt, um das eine für das andere zu verwenden; vgl. Albach, 1959, 241; Kirsch, 1969, 671 f.

Maßnahmen beurteilt werden können". [1] Daraus ergibt sich die Forderung, jene organisatorischen Regelungen zu wählen, die die Ziele der Organisation am besten verwirklichen helfen.

Bevor anschließend versucht wird, die Ziele organisatorischer Regelungen zu präzisieren, sei auf die überragende Bedeutung hingewiesen, die der Zielformulierung - wie aus folgender Aussage von Hall hervorgeht - für die Organisationsgestaltung zukommt: "Wichtiger als die Auswahl des richtigen Systems ... ist es zunächst, die richtigen Ziele zu bestimmen. Denn wählt man falsche Ziele, dann löst man eine irrelevante Problemstellung, wählt man dagegen ein falsches System (auf der Basis richtiger Ziele) so wählt man letztlich nur ein nicht optimales System". [2]

5.1.2. Systemerfordernisse als generelle Organisationsziele

Für alle Unternehmen gleichermaßen gültige Organisationsziele [3] lassen sich nicht formulieren: Die organisationale Zielbildung vollzieht sich meist als Verhandlungsprozeß [4] zwischen einer Vielzahl von Organisationsteil-

---

1) Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 27.

2) Hall, 1962, 105; zit. nach Zangemeister 1970, 89.

3) Unter Organisationszielen sind hierbei die von der Kerngruppe der Organisation formulierten und für verbindlich erklärten Ziele (Ziele der Organisation) zu verstehen; vgl. zu Zielen der und Zielen in der Organisation Kirsch, 1971 a, 142. Nur Personen können Ziele haben, Institutionen, Organisationen, Unternehmungen dagegen nicht, vgl. hierzu Simon, 1964, 3 f; Silverman, 1970, 5.

4) Vgl. zum Ablauf des Zielbildungsprozesses Cyert, March,

nehmern, zu der im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie der Organisation neben Eigentümern, Unternehmungsführung und Belegschaft auch Lieferanten, Kunden, Kreditgeber und staatliche Organe gehören. Entsprechend den verschiedenartigen konkreten Einzelinteressen [1] und der tatsächlichen Macht der Interessenträger, [2] d.h. in Abhängigkeit davon, ob und inwieweit aufgrund der jeweiligen Machtkonstellation und Verhandlungsführung die von den verschiedenen Personen und Gruppen geforderten Ziele für die Organisation zu Zielen der Organisation werden, sind die Organisationsziele von Unternehmung zu Unternehmung verschieden. Wird darüber hinaus die Zielbildung als fortlaufender Verhandlungsprozeß, als permanenter Konfliktlösungsprozeß mit fallweisen Kompromissen (Quasi-Lösungen[3]) verstanden, dann sind die Organisationsziele instabil, einem ständigen Wandel unterworfen. [4] Demnach lassen sich operable und konsistente Organisationsziele schon für eine Ein-

---

1963, 29 ff; Heinen, 1976, 199 f; Kirsch, 1969. Die Organisationsziele werden als Resultat eines kollektiven Zielbildungsprozesses verstanden. Die früher übliche asymmetrische Betrachtungsweise mit der einseitigen Fixierung auf die Unternehmerziele erfuhr besonders durch die Anreiz-Beitrags-Theorie sowie die Koalitionstheorie eine Korrektur in Richtung einer mehrzentrigen Willensbildung.

1) Vgl. zu typischen Ansprüchen der verschiedenen Koalitionspartner an das System z.B. Dill, 1965, 1067 ff; Cleland, King, 1972, 104.

2) Das offizielle Zielsystem einer Betriebswirtschaft als Ergebnis von Verhandlungen "gibt die herrschende Machtverteilung zwischen den Koalitionsmitgliedern wieder ..." Heinen, 1975, 60.

3) Vgl. Cyert, March, 1963, 32 ff und 117 f; Heinen, 1978 c, 29.

4) Vgl. hierzu Cyert, March, 1963, 34 f. Im Rahmen dieser Arbeit gilt der Zielbildungsprozeß als abgeschlossen. Die Gestaltung des Ablaufs der vorgelagerten Prozesse der Zielbildung ist daher nicht selbst Gegenstand des hier untersuchten Organisationsproblems. Das

periodenbetrachtung praktisch nicht bestimmen, für die Mehrperiodenbetrachtung wird ihre Erfassung infolge sich ändernder Zielinhalte sowie der wechselnden Machtverhältnisse weitgehend unmöglich.

Zusammenfassend muß festgestellt werden, daß aufgrund der Vielzahl potentieller Entscheidungsträger, der unterschiedlichen Machtverteilung und der differenzierten Modalitäten des Zielbildungsprozesses sowie infolge der Tatsache, daß die Ziele im Zeitablauf ständig Änderungen unterliegen, ein für alle Unternehmungen gültiges Zielsystem nicht definierbar ist. [1]

Diese Aussage wird durch die Arbeiten zur empirischen Zielforschung bekräftigt, deren Resultate erheblich voneinander abweichen. [2] Deutlich wird aus ihnen jedoch die Dominanz des Gewinnzieles [3] - ein Ergebnis, das freilich nur für unsere Wirtschaftsordnung Gültigkeit besitzt.

Ergebnis dieser Zielbildungsprozesse stellt vielmehr für die Organisationsgestaltung der Beschaffung ein exogenes, zeitlich allerdings veränderliches Datum dar.

1) Die Koalitionstheorie als verbreitester organisationstheoretischer Ansatz geht von nur vage formulierten, inoperationalen und weitgehend situativ-bedingten Organisationszielen aus, vgl. Heinen, 1976, 206 f; Bidlingmaier, 1968, 150; Kirsch, 1969, 665 ff. Zudem ist keineswegs als gesichert anzusehen, daß in der bwl. Realität stets die Existenz eines offiziellen Zielsystems gegeben ist, vgl. hierzu Obermeier, 1977, 55.

2) Vgl. Heinen, 1976, 34 ff; Hauschildt, 1973, 709 ff; Witte, 1968, 625 ff; Bendixen, Kemmler, 1972, 23; Pickle, Rungeling, 1973, 268 ff.

3) Vgl. Hamann, 1968, 257 ff.

Dieselben Faktoren, die eine allgemeingültige Bestimmung der Unternehmensziele und damit der Bezugspunkte organisatorischer Gestaltung des Gesamtsystems Unternehmung unmöglich machen, vereiteln in gleicher Weise eine generelle Definition der für die organisatorische Regelung des Teilsystems Beschaffung relevanten Ziele, d.h. der beschaffungsbezogenen Unterziele der Unternehmensziele.

Einen Ansatzpunkt zur Erklärung generell gültiger Beschaffungsbereichsziele bieten jedoch die Bedingungen, die in der Systemtheorie als Voraussetzung für das erfolgreiche Sich-Behaupten von Unternehmen angesehen werden. [1] "Ausgehend vom Streben nach Überleben oder Existenzsicherung [2] als dem ... "Ziel" jedes lebenden Systems, lassen sich Bedingungen formulieren, die die Erhaltung des Systems zu gewährleisten in der Lage sind," bzw. deren Nicht-Befolgung Unternehmenszusammenbrüche plausibel zu erklären vermag. [3]

In der Literatur finden sich verschiedene Kataloge von Erfordernissen, [4] deren Erfüllung das Fortbestehen einer

---

1) Vgl. zu den Systemerfordernissen als generelle Organisationsziele Jakobs-Fuchs, 1978, 50 f.

2) Vgl. zu den unterschiedlichen Ausprägungen des Erhaltungsziels z.B. Heinen, 1976, 70 ff; Stratmann, 1968, 22 ff; Krieg, 1971, 42 sowie die dort aufgeführten Quellen; vgl. zum Überleben der Organisation als oberstes oder letztes Ziel auch Katz, Kahn, 1966, 158 ff, insbes. 168 f; Agthe, 1963, 87. Das Erhaltungsziel ist - obwohl es meist nicht ausdrücklich definiert ist - dennoch grundsätzlich Bestandteil des Zielsystems der Unternehmung.

3) Jakobs-Fuchs, 1978, 50.

4) Heinen, 1978 c, 21 f, nennt 3 funktionale Erfordernisse: 1. die produktive bzw. wirtschaftliche Gestaltung der ablaufenden Prozesse, 2. die Fähigkeit zur Anpassung an wechselnde Bedingungen, 3. die ganzheitliche Ver-

Organisation bzw. eines Systems auch unter dem Einfluß zahlreicher interner und externer Störfaktoren gewährleistet und damit die Leistung eines Systems ausmacht, die besteht "in der Aufrechterhaltung der Systemstabilität, die alleine die dauerhafte Erfüllung des Schazieles erlaubt." [1]

Den nachfolgenden Ausführungen liegt der Ansatz von Jakobs-Fuchs [2] zugrunde, die in Anlehnung an Müller-Bader [3] die Integrationsfähigkeit sowie die Wirtschaftlichkeit bzw. Produktivität als die beiden wesentlichen funktionalen Erfordernisse erfolgreicher erwerbswirtschaftlicher Unternehmungen hervorhebt.
Die "Integrationsfähigkeit" wird dabei entsprechend der Definition von Parsons [4] aus 3 Komponenten bestehend be-

---

bindung der Systemelemente (Integration). Parsons, 1961, 36 ff unterscheidet 4 funktionale Erfordernisse des Überlebens: 1. die Erhaltung der Systemidentität, 2. die Zielerreichung, 3. die Anpassung an die Umwelt, 4. die Regulierung der Beziehungen zwischen den Systemmitgliedern. Caplow, 1964, 125, postuliert 4 ähnliche funktionale Imperative: 1. die Stabilität, 2. die Integration, 3. die Selbstbestimmung, 4. die Leistungserzielung. Stratmann, 1968, 34 ff stellt folgende 3 glabalen Komponenten der Leistungswirksamkeit heraus: 1. Technizität und Ökonomität, 2. Integration, 3. Moral. Georgopoulos, Tannenbaum, 1957, 536, unterscheiden 3 Komponenten organisationaler Leistungswirksamkeit: 1. "organizational produktivity" 2. "organizational flexibility", 3. "absense of intra-organization strain, or tension, and of conflict between organizational subgroups".

1) Müller-Bader, 1977, 98; vgl. hierzu auch Stogdill, 1966, 35; Kirsch, Meffert, 1970, 34.

2) Vgl. Jakobs-Fuchs, 1978, 53 ff.

3) Müller-Bader, 1977, 60 ff.

4) Vgl. Parsons, 1961, 38 ff.

trachtet:

1. der Fähigkeit des Unternehmens zur Erhaltung einer leistungsäquivalenten Substanz
2. der Fähigkeit zur Anpassung an die Umwelt
3. der Fähigkeit zur zielgerichteten Koordination der Einzelaktivitäten.

Dieser Katalog von Systemerfordernissen trägt der Bedeutung der Erfüllung der aktuellen Organisationsziele Rechnung - beispielsweise der kurzfristen Produktivität bzw. Wirtschaftlichkeit - und damit dem Postulat, daß der Erfüllung dieser Ziele "nur dann sekundäre Bedeutung beigemessen werden (darf, A.d.V.), wenn diese zu Lasten langfristig relevanter Kriterien ginge." [1] Andererseits wird jedoch auch der dynamische Aspekt der Organisationsziele - nämlich das langfristige Überdauern der Organisation - berücksichtigt, wie beispielsweise im Kriterium "Anpassungsfähigkeit".

Die funktionalen Systemerfordernisse bieten sich daher, obwohl sie zweifellos noch weniger operational sind als die in der klassischen Literatur genannten Ziele, wegen ihrer Situationsunabhängigkeit und damit Allgemeingültigkeit als zweckmäßige Ziele organisatorischer Gestaltung von Gesamt- oder Teilsystemen an. Sie charakterisieren "Sollvorstellungen" und damit Bezugsgrößen zur Beurteilung organisatorischer Maßnahmen.

Die genannten funktionalen Erfordernissen einer erfolgreichen Organisation wurden für die Organisation als Ganzes, die Gesamtunternehmung, postuliert. Für Überlegungen über die Leistungswirksamkeit von Teilsystemen - hier: der Beschaffung - behalten diese Bedingungen für das Sich-Behaupten von Organisationen jedoch generell ihre

---

1) Müller-Bader, 1978, 100.

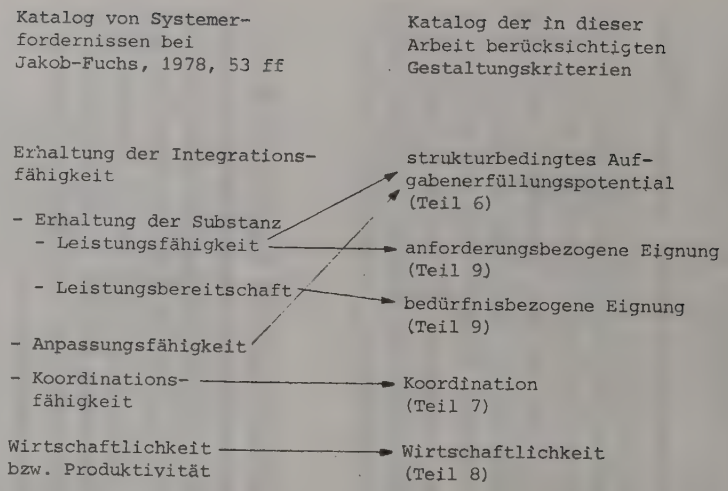


Abb. 5: Die Systemerfordernisse als Bezugsgrößen der Gestaltungskriterien

Gültigkeit. Ebenso wie das Gesamtsystem aus den einzelnen Teilsystemen zusammengesetzt zu denken ist, kann dessen Leistungswirksamkeit als Aggregation der Effizienzen der verschiedenen organisationalen Subsysteme interpretiert werden, die wiederum in Abhängigkeit der Erfüllung der Systemerfordernisse zu sehen sind. Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist jedoch nicht der zweckmäßige Einsatz aller, die Struktur des Beschaffungsbereiches konstituierenden organisatorischen Instrumente. Die oben aufgeführten Systemerfordernisse sind demnach dahingehend zu modifizieren, daß nur diejenigen Teilaspekte als Gestaltungsziele berücksichtigt werden, von denen angenommen werden kann, daß auf sie mittels der organisatorischen Instrumentalvariablen "horizontal-funktionaler Differenzierungsgrad" ein entscheidender Einfluß ausgeübt werden kann.[1]

Im Rahmen dieser Arbeit wird somit versucht, ein Set von organisatorischen Zielen aufzustellen, von dem angenommen wird,

1. daß es - da es aus den Systemerfordernisse als den generellen Unternehmenszielen "abgeleitet" wird - für die Gestaltung der Beschaffung jeder Unternehmung verwendet werden kann, d.h. unabhängig von der jeweils herrschenden Datenkonstellation, und
2. daß auf diesen Komponenten mittels der Instrumentalvariablen "horizontal-funktionale Differenzierung" ein entscheidender Einfluß ausgeübt werden kann.

5.1.3. Die Mitarbeiterziele als gleichwertige, eigenständige Organisationsziele

Die Systemerfordernisse als Organisationsziele beleuchten

---

1) Vgl. zu dieser Anforderung an Gestaltungsziele Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 160.

explizit nur einen der zwei Teilaspekte der organisationalen Leistungswirksamkeit: [1] Das Ausmaß ihrer Erfüllung zeigt die funktionale Effizienz an. Die "Gesamteffizienz" [2] der Organisation wird jedoch daneben auch von der "sozialpsychologischen Effizienz" oder "sozio-emotionalen Rationalität" bestimmt. Dieser Effizienzaspekt resultiert aus der Überzeugung, daß die Mitglieder eines Systems nicht als "Werkzeuge" zur Erreichung der Unternehmungsziele betrachtet und damit den Produktionsfaktoren Betriebsmittel und Werkstoffe gleichgestellt werden können, sondern daß sie über individuelle Ziele und Bedürfnisse verfügen, die sie durch ihre Mitgliedschaft und Tätigkeit in der Unternehmung verwirklichen möchten. [3] Sozial-psychologische Effizienz ist demzufolge dann gegeben, wenn die Organisation einen befriedigenden Beitrag zur Befriedigung der Bedürfnisse der Systemmitglieder und damit zu

---

1) Die Arbeitszufriedenheit wird lediglich im Rahmen der Leistungsbereitschaft als Mittel zur Erhaltung einer leistungsäquivalenter Substanz berücksichtigt.

2) Diese Zweiteilung der organisationalen Leistungswirksamkeit entspricht in etwa der von Barnard eingeführten Unterscheidung zwischen "effectiveness" als Erfüllung des "objektiven Zweckes" ("purpose") der Organisation und "efficiency" als Erfüllung der individuellen und sozialen Ziele der Organisationsmitglieder; vgl. Barnard, 1938, 19 f. Vgl. auch die Zweiteilung in "instrumentale" und "sozio-emotionale" Rationalität bei Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 160 ff; Staehle differenziert zwischen wirtschaftlicher und sozialpsychologischer Effizienz, 1973, 16. Vgl. in diesem Zusammenhang auch Bass, 1971, 105 f, der die Forderung aufstellt, neben dem "Wert" der Organisation für ihre Mitglieder auch den "Wert" der Organisation und ihrer Mitglieder für die Gesellschaft zu berücksichtigen und zwar völlig unabhängig von ihrem Verhältnis zu dem "ultimate criteria", den wirtschaftlichen Wertmaßstäben.

3) Vgl. hierzu die "Instrumentalthese" (vgl. Schmidt, 1969, 49 ff) derzufolge in der Unternehmung ein Instrument der wirtschaftenden Menschen zur Erreichung ihrer Ziele gesehen wird.

ihrer Arbeitszufriedenheit leistet.

Durch die Berücksichtigung dieser beiden Gesichtspunkte organisationaler Effizienz wird "eine ausgewogenere Betrachtung und Bewertung sozialer Systeme ... (erreicht, A.d.V.), als es die Ansätze der traditionellen Organisations- und Managementwissenschaft ... einschließlich der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ... mit ihrer einseitigen Betonung von Produktivitäts- und Profitabilitätsaspekten zu tun vermochten." [1] In der Organisationssoziologie und -psychologie stehen die sozialen oder Mitarbeiterziele [2] im Mittelpunkt des Interesses, die wirtschaftlichen Ziele werden dagegen lediglich als Nebenbedingungen in die Zielfunktion soziotechnischer Systeme aufgenommen. Diese ungleiche Gewichtung der "Gesamteffizienz"-Komponenten wird mit umgekehrten Vorzeichen auch in weiten Teilen der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie vertreten. [3] Entsprechend neuerer Konzeptionen der Unternehmung, die eine "soziale Verantwortung nach innen" postulieren [4], werden hier beide Komponenten organisatorischer Leistungswirksamkeit als gleichwertige, eigenständig um ihrer selbst willen angestrebten Ziele betrachtet. [5]

---

1) Höfer, 1977, 281 f.

2) Diese Zielkategorie wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur mit verschiedenen Termini belegt; vgl. z.B. Child, 1969, 84 ff (social performance criteria); Spies, 1976, 27 ff (soziale Ziele); Keßler, 1976,32 ff (personale Ziele); Ulrich, Fluri, 1975, 134 (Mitarbeiterziele), Oehme, 1977, 93 (humane (moralisch, sittliche) Ziele).

3) Vgl. Staehle, 1973, 16.

4) Vgl. z.B. Davis, Blomstrom, 1971, 148 ff.

5) Diese Auffassung vertreten beispielsweise Kubicek, 1975, 81; Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 161; Bass, 1971, 105 f. Vgl. zum Verhältnis beider Effizienzkomponenten auch Child, 1969, 84 ff. sowie die Beiträge im WSI, 1973.

Die Frage, ob beide Teilaspekte organisationaler Effizienz tendenziell miteinander vereinbar sind oder nicht, ist insbesondere am Beispiel des Verhältnisses zwischen Arbeitsleistung (Produktivität) und Arbeitszufriedenheit schon häufig Gegenstand empirischer Untersuchungen gewesen. Die Versuche, den beispielsweise i.d.R. von der Human-Relations-Bewegung vertretenen Glauben an einen nicht trennbaren positiven Zusammenhang von Zufriedenheit und Produktivität empirisch zu fundieren, sind bisher infolge der Widersprüchlichkeit der Untersuchungsergebnisse gescheitert. [1] Die simple Gleichsetzung von zufriedenem und fleißigem - produktivem - Arbeiter ist nicht gerechtfertigt.

Infolge dieser Erkenntnis wird in den letzten Jahren verstärkt dazu übergegangen, den Leistungs-Zufriedenheits-Zusammenhang nicht allein durch Datensammlung zu erhellen, sondern die Beziehungen zwischen beiden Variablen durch die Konstruktion und Überprüfung theoretischer Modelle zu analysieren. Im Rahmen dieser Arbeit ist eine Darstellung dieser Modelle, die sich primär durch die ihnen zugrundeliegenden Annahmen über die Richtung des Leistungs-Zufriedenheits-Zusammenhanges unterscheiden, allerdings nicht erforderlich: Einige dieser Ansätze unterstellen einen Einfluß der (Un-)Zufriedenheit auf die Arbeitsleistung, [2] andere gehen davon aus, daß Leistung zu Zufriedenheit führt, [3] und eine dritte Kategorie vermutet keine

---

1) Vgl. zu einem tabellarischen Überblick über solche Studien und ihre Ergebnisse, Vroom, 1967, 184; Neuberger, 1974 a, 169 ff.

2) Vgl. z.B. March, Simon, 1958, 47 ff.

3) Vgl. z.B. das sog. "Erwartungs-Valenz-Modell" von Porter, Lawler; vgl. Porter, Lawler, 1968, insbesondere 165; Porter, Lawler, 1968 a, 118 ff; vgl. zu einer ausführlichen Darstellung z.B. Neuberger, 1974, 88 ff.

direkten Beziehungen zwischen beiden Variablen, sondern deren Abhängigkeit von dritten Größen. [1]

Festzuhalten bleibt lediglich, daß die gemeinsame Erfüllung beider Komponenten der Gesamteffizienz von vielen Autoren aufgrund unterschiedlicher Theorieansätze zwar für möglich und auch wahrscheinlich gehalten wird, diese Vermutungen jedoch durch empirische Studien noch nicht überzeugend nachgewiesen sind. Es kann nicht ausgeschlossen werden, daß zwischen den ökonomischen und sozialen Organisationszielen zumindest partielle Konkurrenz besteht. Da sich zudem auch ökonomische Kriterien partiell konkurrierend verhalten können, was um so wahrscheinlicher erscheint, je mehr Einzelmaßstäbe in das Konstrukt "Leistungswirksamkeit" eingehen, ist es nicht zweckmäßig, immer nur von der organisationalen Effizienz zu sprechen oder lediglich eine Aufspaltung des generellen Erfolgsindexes organisationaler Leistungswirksamkeit in die wirtschaftliche und die sozial-psychologische Effizienz vorzunehmen. Vielmehr kommt es darauf an, aufzuzeigen, inwieweit die organisatorischen Maßnahmen in der Lage sind, jedes einzelne im komplexen Effizienzkonstrukt enthaltene Effizienzkriterium zu erfüllen.

5.2. Zur Messung der organisatorischen Leistungswirksamkeit

5.2.1. Die Gestaltungsziele und die qualitativen Anforderungen an Beurteilungsmaßstäbe

Die organisatorische Effizienz bezeichnet den Beitrag

---

1) Vgl. z.B. das theoretische Modell von Triandis; vgl. Triandis, 1959, 309 ff; vgl. die Darstellung bei Neuberger, 1974 a, 178 ff.

einer Gestaltungsalternative zur Erfüllung der funktionalen Ziele des Systems sowie der individuellen Ziele der Systemmitglieder. Die Wirkung organisatorischer Maßnahmen kann jedoch nicht unmittelbar an diesen organisatorischen Gestaltungszielen gemessen werden, weil diese nicht den qualitativen Anforderungen genügen, die an Ziele zur Gewährleistung gültiger und verläßlicher Beurteilungen zu stellen sind.

Damit Ziele als eindeutige Leitlinie für die Beurteilung organisatorischer Regelungen dienen können, müssen sie operational und konsistent formuliert sein: [1] "Operationale Ziele sollen Handlungsziele sein". [2] Ein Ziel ist dann operational definiert, wenn es vom jeweiligen Entscheidungs- und Ausführungsträger durch praktisches Handeln verwirklicht werden kann und die Zielerreichung mess- und kontrollierbar ist. [3] Durch die Bezugnahme auf den Handlungsträger wird der Begriff Operationalität relativiert. Ziele sind nur dann operational formuliert, wenn sie "an den Handlungsträger "angepasst" sind, d.h. wenn er einen entscheidenden Einfluß auf die Zielerreichung ausüben kann". [4] Der definitionslogische Aspekt der Zieloperationalität ist erfüllt, wenn die Konsequenzen der Organisationsmaßnahmen in bezug auf die

---

1) Vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 141 ff; vgl. Gzuk, 1975, 129. Vgl. hierzu auch folgende, von Stratmann, 1968, 101 f, formulierten Anforderungen an organisatorische Gestaltungskriterien: organisatorische Kriterien müssen echte Imperative für einen erstrebten Zustand darstellen, präzise und operational formuliert, sowie frei von Identitäten und Widersprüchen sein.

2) Heinen, 1976, 117 "in der Organisationstheorie wird neben dem definitionslogischen vor allem der entscheidungsträgerbedingte Charakter der Operationalität betont."

3) Vgl. Heinen, 1976, 117; vgl. March, Simon, 1958, 42.

4) Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 142.

Ziele meß- und kontrollierbar sind. [1] Die Eindeutigkeit der Meß- und Kontrollierbarkeit hängt von der zugrundeliegenden Meßskala ab, die mit abnehmender Genauigkeit kardinal, ordinal oder nominal sein kann. [2] Zudem bedingt die Verwirklichung der Zielvorstellungen durch praktisches Handeln sowie die Kontrolle der Zielerreichung die exakte Fixierung der Gestaltungsziele nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug. [3] Die organisatorischen Gestaltungsziele sind demnach erst dann hinreichend präzisiert, wenn der Zielinhalt genau bezeichnet, das erstrebte Erfüllungsausmaß bestimmt sowie die Zeit angegeben ist, innerhalb der dieses Ziel erreicht werden soll.

"Die widerspruchsfreie Bewertung von Alternativen setzt die Zugrundelegung eines konsistenten Zielsystems voraus". [4] Die Konsistenzforderung ist erfüllt, wenn sich die Zielmenge in der Weise ordnen läßt, daß eine Zielhierarchie [5] entsteht; d.h. wenn zwischen allen Zielpaaren

---

1) Vgl. Heinen, 1976, 115. Unter Messen wird die Zuordnung von Zahlen zu Sachverhalten gemäß einer Regel verstanden, vgl. Stratmann, 1969, 39; Szyperski, 1962, 65 ff. Die Regel dient vor allem der intersubjektiven Überprüfbarkeit und Wiederholungsmöglichkeit der Messung.

2) Vgl. beispielsweise Heinen, 1976, 116 und die dort angegebene Literatur. Nach Hoffmann, Bühner, 1976, 15, kommen bei Messungen im empirischen Objektbereich von organisationsstrukturellen Problemen primär nominale und ordinale Messformen zur Anwendung. Dementsprechend eingeschränkt ist der Informationsgehalt darauf bezogener Aussagen.

3) Vgl. zu den Dimensionen der Unternehmungsziele Heinen, 1976, 59 ff.

4) Zangemeister, 1970, 137; vgl. auch Gzuk, 1975, 129; vgl. Hill; Fehlbaum; Ulrich, 1974, 142.

5) Vgl. zur Ordnung der Ziele nach Beziehungstypen Heinen, 1976, 89 ff; Bidlingmaier, 1964, 78.

Unterziel und direkt übergeordnetem Oberziel Mittel-Zweck-Beziehungen, zwischen den Zielen einer hierarchischen Stufe dagegen indifferente oder komplementäre Beziehungen bestehen oder angegeben werden können. Bei konkurrierenden Beziehungen zwischen horizontal angeordneten Zielen muß zusätzlich die unterschiedliche Bedeutung bzw. das realtive Gewicht der Ziele bekannt sein.

Diese strengen Anforderungen der Operationalität und Konsistenz werden von den nachfolgend abgeleiteten organisatorischen Zielen nicht erfüllt:

1. Um eine gewisse Allgemeingültigkeit als Gestaltungskriterien des vorliegenden Problems beanspruchen zu können, sind die Ziele unpräzise formuliert.
2. Die Zielerreichung ist außer von der Festlegung der hier relevanten Instrumentalvariablen noch von sehr vielen Faktoren abhängig, deren Ausprägungen zum Großteil durch nicht-organisatorische oder andere organisatorische Regelungen betreffende Leitungsentscheidungen bestimmt werden. [1] Daher ist es durchaus möglich, daß der horizontal-funktionale Differenzierungsgrad in bestimmten Situationen keinen dominanten Einfluß auf die Zielerreichung hat und somit die Beeinflußbarkeit durch den Entscheidungsträger Organisator als Voraussetzung der Operationalität der Ziele nicht erfüllt ist. Der Beitrag der Lösung des hier diskutierten Organisationsproblems zur Zielerreichung schlägt sich im Ausmaß der Erfüllung der Gestaltungskriterien nieder, ohne daß er jedoch isolierbar ist. [2]
3. Eine Hierarchie organisationaler Ziele kann nicht auf-

---

1) Vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 159.

2) Vgl. zum Zurechnungsproblem als Problem der Organisationsgestaltung Hoffmann, Bühner, 1976, 11 f; Hill, 1972, 240; Kubicek, 1975, 29.

gestellt werden. Allgemeingültige Aussagen über die Beziehungen zwischen den verschiedenen Organisationszielen sind, wie bereits bei der Erörterung des Verhältnisses beider Effizienzkomponenten zueinander angesprochen wurde, nicht möglich. Da sich die Zielbeziehungen aus den jeweiligen Zielwirkungen herleiten, sind Aussagen über konkrete Beziehungstypen nur möglich, wenn die jeweiligen Alternativen und deren Konsequenzen hinsichtlich der Zielerfüllung bekannt sind. Der Zielerreichungsgrad wiederum wird durch die jeweilige Bedingungskonstellation beeinflußt. Infolgedessen können die Beziehungstypen zwischen den Zielen nur in Abhängigkeit von der herrschenden Situation bestimmt werden.

5.2.2. Zur indirekten Messung der organisatorischen Leistungswirksamkeit

Da die Ziele der horizontal-funktionalen Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung weder operational noch konsistent formuliert sind, scheitert der Versuch, den Beitrag der Alternativen direkt an diesen Gestaltungszielen zu beurteilen: Die Messung der Zielerfüllung muß indirekt, also unter Verwendung von Ersatzgrößen erfolgen. [1]

Grundzüge des indirekten Messens

Bei der indirekten Messung wird statt des ursprünglichen Sachverhaltes ein stellvertretender Sachverhalt direkt gemessen und zugleich für den ursprünglichen Sachverhalt

---

1) Vgl. zur grundsätzlichen Problematik sowie den Arten des indirekten Messens z.B. Szyperski, 1962, 63 ff; insbesondere auch Kubicek, 1975 a, 95 ff.

maßstäblich verwendet. An die Stelle der Organisationsziele treten die Gestaltungskriterien. Diese sind die maßstäblichen Kriterien für die Bestimmung des Ausmaßes der durch die organisatorischen Maßnahmen bewirkten Zielerfüllung und können daher als Effizienzkriterien oder Kriterien der Leistungswirksamkeit [1] bezeichnet werden. Die Kriterien sind als indirekte Ausdrücke für Komponenten der Zielmenge der Unternehmung anzusehen; als Wertindizes, die Ziele widerspiegeln, "jedoch nicht im Sinne gegebener Endziele (goals), sondern als zu maximierende Zielmaßstäbe (Zielgradienten, objectives)". [2] Sie sind darum "die von einem Beurteiler für relevant betrachteten Maßstäbe seines Werturteils über eine Leistung", [3] hier über die Wirkung organisatorischer Alternativen.

Bei der indirekten Messung wird jedoch meist nicht auf die Effizienzkriterien selbst, sondern auf Indikatoren Bezug genommen. Unter Indikatoren sind die empirisch wahrnehmungsfähigen Äquivalente theoretisch definierter (d.h. noch nicht in beobachtbare Ereignisse übersetzter) [4]

---

1) Vgl. Stratmann, 1968, 18 ff; Pugh et al., 1968, 92 sprechen von "performance variables". Die Effizienzkriterien stellen zusätzliche Glieder einer kausalen Kette dar, die zwischen bereits im Konzept enthaltene Größen treten. Ihnen kommt die Stellung von intervenierenden Variablen zu. Vgl. Price, 1968, 205; vgl. zum Begriff der intervenierenden Variablen z.B. Kubicek, 1975 a, 117.

2) Gäfgen, 1968, 111.

3) Gzuk, 1975, 53; Gzuk betont den Maßstabscharakter von Kriterien; "Der angelsächsische Ausdruck "criterion" bedeutet noch spezieller (als der deutsche Ausdruck "Kriterium", A.d.V.) das "Maß für den Erfolg" einer Leistung"; vgl. hierzu die Literaturangaben bei Gzuk.

4) Vgl. hierzu Opp, 1970, 132, der unter operationaler Definition die Übersetzung eines Begriffes in beobachtbare Ereignisse versteht.

Merkmalsdimensionen zu verstehen. [1] Sie liefern somit direkt meßbare Hinweise dafür, ob die verschiedenen Organisationsziele hinreichend erfüllt sind. Indikatoren erlauben "kausale Schlüsse auf die unpräzise Globalgröße". [2] Sie sind Indiz für das Vorliegen des eigentlich gemeinten Sachverhaltes.

Mayntz/Holz/Hübner [3] unterscheiden nach ihrer Beziehung zu der theoretisch definierten Merkmalsdimension drei Indikatorarten:

1. Definitorische Indikatoren definieren selbst den Begriff für die zu untersuchende Merkmalsdimension.
2. Korrelative Indikatoren: Interne korrelative Indikatoren sind definitorisch als eine Komponente komplexer Merkmalsdimensionen aufzufassen. Aus der Vielzahl der Indikatoren für die verschiedenen Teildimensionen der komplexen Merkmalsdimension wird einer der Indikatoren für eine der Teildimensionen als repräsentativ ausgewählt, der intern hoch korreliert mit den anderen möglichen Indikatoren. Externe korrelative Indikatoren "sind nicht Teile des Definiens der theoretisch definierten Merkmalsdimension, korrelieren jedoch empirisch mit ihr". Sie tragen erklärenden (explanatorischen) Charakter für die Merkmalsdimension, ohne selbst wesenskonstituierender Bestandteil dieser zu sein.
3. Schlußfolgernde Indikatoren (inferential indicators) gelten als solche Indikatoren, von deren Existenz auf das Vorliegen weder direkt (durch intern korrelative

---

1) Vgl. Mayntz, Holm, Hübner, 1969, 40; Indikatoren lassen sich demnach einfacher beobachten als die begriffskonstituierenden Merkmale.

2) Stratmann, 1968, 42; vgl. auch Opp, 1970, 132 f.

3) Vgl. Mayntz/Holm/Hübner, 1969, 40 ff; Nowak, 1963, 31 ff; vgl. zu weiteren Indikatorenentypologien Lienert, 1967, 265 ff; Gzuk, 1975, 70 ff.

Indikatoren) noch indirekt (durch extern korrelative Indikatoren) zugänglicher Eigenschaftsausprägungen eines Untersuchungsobjektes geschlossen werden kann. Der Versuch einer eindeutigen Zuordnung der nachfolgend verwendeten Effizienzindikatoren zu einer dieser Indikatorarten würde im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen. Es ist jedoch festzustellen, daß alle drei Indikatorarten in den unten erarbeiteten Kriterienkatalog Eingang finden, zum Teil in miteinander verknüpfender Weise. Beispielsweise sind die Bestandteile der Interpretation des Begriffes "Koordination" zugleich dessen Indikatoren; die Berücksichtiungs- und Schätzvoraussetzung koordinierter Entscheidungen stellen somit definitorische Indikatoren dar. Die Infromationsnachfrage als Indikator der Entschlußqualität repräsentiert die Klasse der korrelativen Indikatoren, ebenso wie die bewertete Arbeitszeit als Maßstab der Inputseite der Wirtschaftlichkeit. Wird von der Intensität des Ressortdenkens auf das Vorliegen der Berücksichtigungsvoraussetzung koordinierter Entscheidungen geschlossen, so findet schließlich ein schlußfolgender Indikator Anwendung.

Die grundlegende Problematik der Beurteilung der Leistungswirksamkeit organisatorischer Maßnahmen liegt darin, ob die als Indikatoren benutzten, beobachtbaren Sachverhalte das Vorliegen des gemeinten, unmittelbar nicht wahrnehmbaren Phänomens der organisatorischen Wirksamkeit auch tatsächlich anzeigen, d.h. ob die Meßinstrumente gültig [1] sind. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin,

---

1) Gültigkeit (validity) und Verläßlichkeit (reliability) werden allgemein als die Gütemaße zur Bewertung eines Meßvorgangs herausgestellt; vgl. z.B. Mayntz, Holm, 1969, 22 ff; Kubicek, 1975 a, 106 ff; Schrader, 1971, 71 ff; Friedrichs, 1973, 100 ff. "Gültigkeit ist die Eigenschaft eines Ergebnisses, auch das wiederzugeben, was man bei der Interpretation von ihm glaubt, das es dies wiedergibt" Scheuch, 1967, 173. Neuberger, 1976,

ob begründet werden kann, warum gerade diese Kriterien und Indikatoren und keine anderen gewählt wurden. Da die Auswahl der Meßinstrumente durch Relevanzüberlegungen gesteuert und deren Gültigkeit durch theoretische Annahmen bestimmt wird, ist deren Berechtigung und Gültigkeit nur schwer zu überprüfen.

Zur Ableitung von Effizienzkriterien und -indikatoren

Mit der indirekten Messung der Leistungswirksamkeit der Gestaltungsalternativen ist zugleich die Problematik der Zieldeduktion angesprochen. Zur Operationalisierung der Organisationsziele für die vorliegende konkrete Fragestellung [1] sind aus den Oberzielen organisatorischer Gestaltung aufgrund von Mittel-Zweck-Beziehungen untergeordnete Zielsetzungen abzuleiten - ein Prozeß, der sich in mehreren Stufen vollziehen kann und zur Entwicklung sogenannter Zielhierarchien führt. [2] Die Zieldetaillierung muß so weit erfolgen, bis die gewonnenen Unterziele einer Messung zugänglich werden. Die Ziele am Ende einer Zielkette stellen die Effizienzindikatoren dar. [3]

---

182 f spricht von der Frage der sogenannten "Kriterienrelevanz"; vgl. auch Zannetos, 1971, 699. Als Verläßlichkeit oder Zuverläßigkeit einer Messung ist die Fähigkeit eines Meßinstrumentes anzusehen, bei wiederholter Anwendung unter den gleichen Bedingungen die gleichen Ergebnisse zu erbringen; vgl. Mayntz, 1969, 23; Schrader, 1971, 72.

1) Je konkreter sich die Auswahlsituation stellt, um so weniger operational erweisen sich die Organisationsziele; vgl. hierzu Lerchner, 1975, 89.

2) Vgl. Heinen, 1976, 102 ff; Bidlingmaier 1964, 76 ff; Hauschildt, 1976, 328; Beispiele für Zielhierarchien auch bei Zangemeister 1970, 102, 104.

3) "Die Ziele am Anfang einer Zielkette stellen in der Regel nur verbal formulierte ... Leitsätze dar. Ziele

Bei der Ableitung der Effizienzkriterien und -indikatoren muß grundsätzlich darauf geachtet werden, daß zwischen Unterziel und direkt übergeordnetem Oberziel komplementäre Beziehungen bestehen. Ist diese Forderung erfüllt, dann stellt jeder Kriterien- bzw. Indikatorertrag, [1] den die einzelnen Gestaltungsalternativen liefern, einen Zielbeitrag dar. Je größer bzw. kleiner der jeweilige Indikatorertrag ist, desto mehr trägt er zur Erfüllung des entsprechenden Wirksamkeitskriteriums und damit zur Erreichung des jeweiligen Organisationsziels bei, [2] d.h. um so höher ist c.p. die Leistungswirksamkeit einer organsatorischen Regelung.

Von den gesicherten Regeln der Ableitung organisatorischer Effizienzkriterien und -indikatoren kann bis heute keine Rede sein. Als einzige Vorgehensweise zur Ermittlung derartiger Mittel-Zweck-Ketten bieten sich heuristische Verfahren an, die lediglich zu Vermutungen über bestehende Mittel-Zweck-Zusammenhänge führen. Diese Mittel-Zweck-Vermutungen können deduktiv oder induktiv fundiert sein. Während die deduktiv orientierte Methode aufgrund begriffslogischer Zusammenhänge zu Mittel-Zweck-Hypothesen gelangt, knüpft die induktiv orientierte Methode dagegen an früher gelöste Entscheidungsprobleme an. [3]

---

am Ende einer Zielkette sind dagegen häufig leichter zu überprüfende Leitindizes." Zangemeister, 1970, 91.

1) Unter einem Kriterien- bzw. Indikatorenertrag (oder -beitrag) wird die Konsequenz einer organisatorischen Alternative hinsichtlich eines Kriteriums bzw. Indikators verstanden.

2) Die Zielvorschriften bei einem Oberziel und dem entsprechendem Unterziel können gleichgerichtet oder entgegengerichtet sein; z.B. Oberziel: Wirtschaftlichkeitsmaximierung, Unterziel: Kostenminimierung.

3) Vgl. Heinen, 1976, 106.

Beide Verfahren zur Gewinnung von Effizienzmaßstäben sind - wie der Ausdruck Mittel-Zweck-Vermutung schon andeutet - als subjektive Verfahren zu klassifizieren: Bei der deduktiv orientierten Methode werden die Kriterien bzw. Indikatoren der organisatorischen Wirksamkeit zwar deduktiv aus einer Theorie bzw. aus einem theoretischem Bezugrahmen abgeleitet. Jedoch finden sich allein schon in der Auswahl der als Basis dienenden Konzeption erste subjektive Momente, die im Verlauf des Deduktionsprozesses immer wieder auftauchen. Durch die induktiv orientierte Methode der Kriterienermittlung wird versucht, objektive bzw. realistische Effizienzmaßstäbe zu erhalten, indem an Erfahrungen aus der Organisationspraxis angeknüpft wird. Hat die Erfahrung gezeigt, daß in konkreten Entscheidungssituationen Komplementaritätsbeziehungen zwischen bestimmten Gestaltungskriterien und den erstrebten Organisationszielen bestanden haben, wird für vergleichbare Organisationsprobleme ebenfalls ein Mittel-Zweck-Zusammenhang unterstellt. Gegenwärtig ist jedoch weder die für die Gewinnung von generalisierbaren und vertrauenswürdigen Erfahrungsregeln notwendige breite Erfahrungsbasis gegeben, noch sind in den Untersuchungsergebnissen jeweils die wesentlichen Merkmale der praktizierten Regelungen, der Anwendungssituationen (bzw. -bedingungen) und des Organisationserfolges systematisch registriert und ausgewertet worden. [1] Infolgedessen ist es weitgehend in das subjektive Ermessen des Organisators gestellt, inwieweit er in der Organisationspraxis bewährte organisatorische Regelungen auf das spezifische Organisationsproblem übertragbar erachtet.

---

1) Vgl. Wild, 1967 a, 576 f; nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, ist es nach Wild "praktikabel und zugleich vom wissenschaftlichen Standpunkt aus vertretbar" ... "bewährte Regelungen als Rezepte für spätere Anwendungssituationen in Erwartung gleicher Erfolge" zu benutzen.

Abschließend ist festzuhalten, daß eine eindeutige und in jeder Hinsicht schlüssige Ableitung organisatorischer Effizienzkriterien und -indidkatoren aus den Organisationszielen nicht möglich ist; an deren Stelle müssen vielmehr Plausibilitätsüberlegungen treten. Die Effizienzindikatoren bieten sich dabei teilweise auch nur gefühlsmäßig ab, so daß hierauf Bates' Aussage zutrifft: "It seems that ... a measure of effectiveness is derived and argued for by some intuitive or heuristic device and the measure which ist adopted is the one which "seems" to fit the case best." [1]

Die Unsicherheit der Ableitung geeigneter Kriterien und Indikatoren kann dadurch reduziert werden, daß mehrere Wirksamkeitskriterien zur Messung der organisatorischen Effizienz herangezogen werden und die Operationalisierung dieser Gestaltungskriterien wiederum, durch mehrere Indikatoren erfolgt. Die Tatsache, daß jedes Kriterium und jeder Indikator "keinen absoluten, sondern nur einen wahrscheinlichkeitstheoretischen Bezug" [2] zu dem Begriff der organisatorischen Leistungswirksamkeit hat, sowie die Überlegung, daß die Abhängigkeit der Alternativenbewertung von den persönlichen Wertvorstellungen der jeweiligen Urteilerperson um so stärker zum Ausdruck kommt, je weniger Messinstrumente berücksichtigt werden und je gleichartiger diese sind, [3] zwingen geradezu, eine große Zahl möglicher Maßgrößen zu berücksichtigen. [4]

---

1) Bates, 1954, 338; zit. nach Gzuk, 1975, 114.

2) Lazarsfeld, 1973, 107.

3) Vgl. Steers, 1975, 547.

4) "Das" Kriterium für optimale organisatorische Maßnahmen gibt es nicht. Vgl. hierzu auch Steers, 1975, 547 ff, der nach dem Kriterium, ob nur ein einziger oder mehrere Wertmaßstäbe berücksichtigt werden, zwischen univariaten und multivariaten Effizienzmodellen unterscheidet. Da die ausschließliche Anwendung eines Kriteriums i.d.R. kaum gerechtfertigt werden kann, ist

In dieser Arbeit wird jedoch kein geschlossener Kriterienkatalog [1] angestrebt. Die Einbeziehung aller Effizienzkriterien dürfte angesichts der rieseigen Menge potentieller Effizienzkriterien unmöglich und außerdem unzweckmäßig sein. [2] Bewußt unvollständig werden im folgenden nur einige wenige, nach Meinung des Verfassers wesentliche Effizienzkriterien entwickelt, deren Ausprägungen unter Verwendung mehrerer Indikatoren ermittelt werden. Hierbei beschränken wir uns auf die inhaltliche Bestimmung der Gestlatungskriterien. Aus der Entscheidungstheorie ist jedoch bekannt, daß neben dem Zielinhalt der Zeitbezug sowie das Zielausmaß zu den notwendigen Bestandteilen einer vollständigen Zieldefinition gehören. [3] Diesen Anforderungen wird insofern zu genügen versucht, als

1. durch die Bezugnahme auf die generellen Organisationsziele nur "jene Zielinhalte Beachtung finden, welche die stabilen und über lange Zeit univariater Teile des Zielsystems bilden", [4] die somit als "dauernde Zie-

---

die Nützlichkeit univariater Effizienzkonzepte seiner Meinung nach sehr gering. "Where there are a large number of variables capable of influencing effectiveness, there is little reason to believe that one particular variable, by itself, will have a strong effect." (547).

1) Im folgenden bleiben zunächst die Beziehungen zwischen den einzelnen Effizienzkriterien und -indikatoren sowie deren relative Gewichtung unberücksichtigt. Ebenso wie die Abgrenzung eines generell gültigen Zielsystems ist auch der Versuch, eine allgemeingültige Ordnung der Beurteilungsgrößen organisatorischer Maßnahmen - ein Kriteriensystem - aufstellen zu wollen, zum Scheitern verurteilt; insofern kann daher auf obige Ausführungen verwiesen werden. Vgl. hierzu auch Stratmann, 1968, 122; Greenfield, 1975, 16.

2) Vgl. hierzu den Überblick über mögliche Leistungswirksamkeitskriterien.

3) Vgl. Heinen, 1976, 59 ff.

4) Gzuk, 1975, 90.

le" [1] zeitlich unbegrenzt angestrebt werden, [2] und

2. Aussagen hinsichtlich des erstrebten Ausmaßes der Effizienzkriterien sowie der Indikatoren später unter Berücksichtigung der Aufgabensituation versucht werden.

---

1) Heinen, 1976, 88.

2) Die Gestaltungsalternativen werden "in langfristiger Sicht" beurteilt. Demgegenüber mag es bei sehr kurzem Planungshorizont auf andere Kriterien ankommen, z.B. bei Liquiditätsengpaß auf die Minimierung der Beschaffungskosten.

Abb. 6: Überblick über mögliche Kriterien der organisatorischen Leistungswirksamkeit

Die folgende Tabelle gibt einen, keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebenden Überblick über mögliche Leistungswirksamkeitskriterien organisatorischer Strukturen. Die "Gütemaßstäbe" wurden durch Nachdenken, Literaturstudium, Befragen oder Experimentieren gewonnen. Den Kleingruppenexperimenten ist dabei als Quelle zur Gewinnung von Effizienzkriterien eine aussagewertbedingte Prioritätsstellung beizumessen, da sie bisher die einzige Quelle darstellen, in der Leistungswirksamkeiten empirisch getestet und verglichen wurden. Hervorzuheben ist noch, daß - wie Stratmann 1968, 72 f und Steers, 1975, 549, die Gütekriterien durch Literaturauswertung ermitteln, übereinstimmend konstatieren - die Kriterien "Flexibilität" buw. "Anpassungsfähigkeit" und "Produktivität" am weitesten verbreitet sind. Diese derivativen Arbeiten unterliegen allerdings der Gefahr, ein falsches Bild wiederzugeben, falls die vorgefundenen Begriffe in ihren Begriffsinhalten nicht übereinstimmen. Ebenfalls auf Literaturauswertung basiert die umfassende Zusammenstellung von Effizienzmaßstäben für Organisationen sowie für komplexe wirtschaftliche Entscheidungsprozesse und einfache Problemlösungsaufgaben bei Gzuk, 1975, 101 ff.

Stratmann, 1968, 82 und 81		Steers, 1975, 549
Kriterienprofil auf der Grundlage der Literaturauswertung:	Kriterienprofile auf der Grundlage empirischer Untersuchungen	vgl. dort auch den Überblick über 17 Effizienzmodelle (548)
Produktivität	Kostenwirtschaftlichkeit	Adaptability-Flexibility
Flexibilität	Flexibilität	Productivity
Kostenwirtschaftlichkeit	Kapazität u. Beschäft.-G.	Profitability
Konfliktvermeidung	Störanfälligkeit	Resource acquisition
Gewinn u. Rentabilität	Informelle Gesichtspunkte	Absense of strain
Kapazität u. Beschäft.-G.	Gewinn u. Rentabilität	Control over environment
Zeitgrößen	Produktivität	Development
Marktstellung	Marktstellung	Efficiency
Störanfälligkeit	Liquidität	Employe retention
Fehlerhäufigkeit	Zeitgrößen	Growth
Stabilität	Personaleinsparung	Integration
Liquidität	Fluktuation	Open communications
Wachstum		Survival
Fluktuation		All other criteria

Ansoff, Brandenburg, 1971, B - 709 ff

- Anpassungsfähigkeit als übergeordnetes Kriterium
  - steady-state efficiency (effizientes Verhalten bei stabilen Umweltbedingungen)
  - operating responsiveness (operative Anpassungsfähigkeit)
  - strategic responsiveness (strategische Anpassungsfähigkeit)
  - structural responsiveness (strukturelle Anpassungsfähigkeit)
- qualitative Entscheidungs- und Informationskriterien
- economic and human resource feasibility criteria (Realisierbarkeit in bezug auf die finanziellen, physikalischen und menschlichen Ressourcen)

Fuchs-Wegner, Welge 1974, 71 ff und 163 ff

Anpassungsfähigkeit als übergeordnetes Kriterium

Teilkriterien:

- Synergie
- Slack
- Koordination
- Konflikt

Welge, 1975, 224

- Koordination
- Synergie
- Slack
- Konflikt
- Ausbildung von Führungskräften
- Motivation
- Innovation

Hage, 1965, 293

- produkt- und technologiebezogene Anpassungsfähigkeit
- mengenbezogene Wirtschaftlichkeit
- kostenbezogene Wirtschaftlichkeit
- Arbeitszufriedenheit

Wild, 1969, 5

Personal- und Sachmittelkosten
Zeitdauer der Aufgabenerfüllung
Fehlerhäufigkeit
Transport- und Kommunikationskosten
Zufriedenheit der Stelleninhaber
Anzahl der Beschwerden
- Betriebsklima

in den Experimenten der Kleingruppenforschung am häufigsten benutzte Kriterien; vgl. den Überblick mit Literaturabgabe bei Zepf, 1972, 143 ff, Domeier, 1966, 162 ff; Bössmann, 1967, 141 ff.

- Zeitminimierung beim Entscheiden
- Maximierung von Kenngrößen der Informationshandhabung
- Kostenminimierung für vorgegebene Leistungsmengen

6. Das Gestaltungskriterium "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential"

6.1. Grundlegung

6.1.1. Das strukturbedingte Aufgabenerfüllungspotential als Determinante der Systemleistung

"Systeme sind auf die Erstellung eines Outputs (Systemleistung) angewiesen, der ihnen und damit auch ihren Systemelementen (Mitgliedern) das Überleben unter dem jeweils herrschenden Umweltbedingungen ermöglicht." [1] Leistung ist "im weitesten Sinne ... die Gesamtheit der quantitativen Ergebnisse aller Aktivitäten ... (des Systems, A.d.V.) Unternehmung." [2] Da betriebliche Leistung aufgrund des Einsatzes der produktiven Faktoren und deren Kombination entsteht, erklärt sich das Ausmaß der realisierten Leistung aus der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Menschen, der Leistungsfähigkeit der Sachen und der Zusammenfügung des menschlichen und sachlichen Inputs. Die Leistung wird somit auch durch die organisatorischen Bedingungen bestimmt, unter denen sie zustande gekommen ist: Sie ist davon abhängig, inwieweit die organisatorischen Voraussetzungen dafür realisiert sind, daß das gegebene sachliche und menschliche Potential leistungswirksam werden kann. Die strukturellen Gegebenheiten determinieren den Einfluß, der unmittelbar von den organisatorischen Regelungen auf "das erstrebte Resultat der produktiven Gestaltungsprozesse" [3] - hier: die Erfüllung der Beschaffungsaufgabe - ausgeübt wird.

---

1) Jakobs-Fuchs, 1978, 53.

2) Müller-Bader, 1977, 58; vgl. zum betriebswirtschaftlichen Leistungsbegriff z.B. auch Heinen, 1978 d, 66 ff; Wagner, 1975, 1182 ff.

3) Kosiol, 1958, 22.

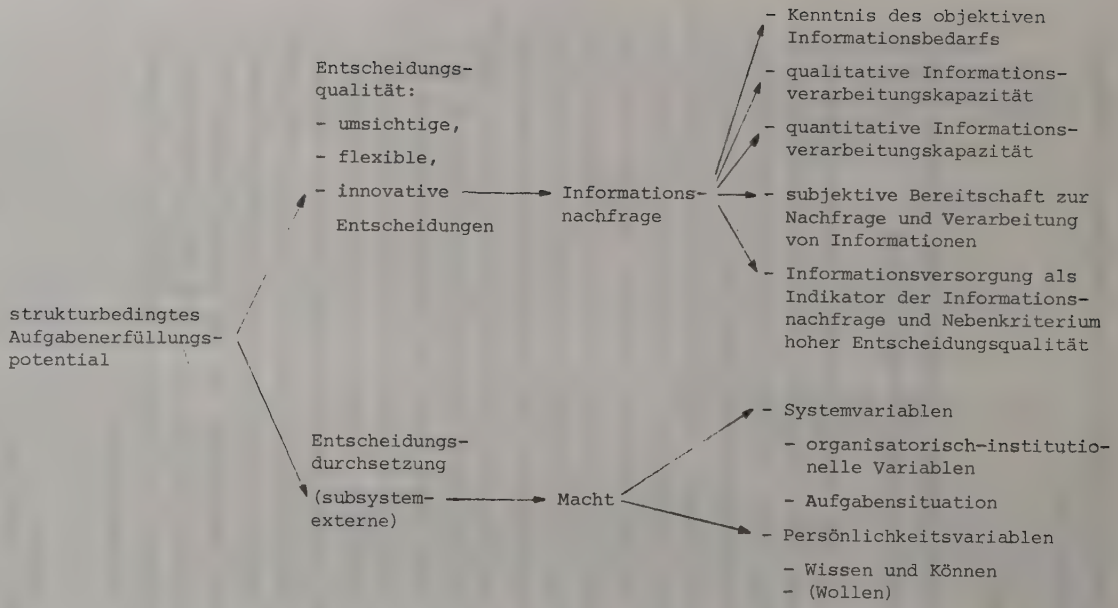


Abb. 7: Überblick zur Beurteilung des strukturbedingten Aufgabenerfüllungspotentials

Damit ist das strukturbedingte Aufgabenerfüllungspotential angesprochen, das ebenso wie das menschliche und sachliche Leistungspotential zur dauerhaften Output-Produktion erforderlich ist. Die Sicherung des strukturbedingten Aufgabenerfüllungspotentials ist daher als Systemerfordernis anzusehen, als unabdingbare Voraussetzung zur Erhalteung des Gesamtsystems Unternehmung. Demzufolge stellt das strukturbedingte Aufgabenerfüllungspotential ein Kriterium dar, anhand dessen die Alternativen horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlicher der Beschaffung zu beurteilen sind. Eine organisatorische Regelung ist hinsichtlich dieses Leistungswirksamkeitsstabes um so höher zu bewerten, einen je höheren Beitrag sie zur Erreichung des Organisationsziels "Systemleistung" erbringt, d.h. eine je "bessere" Erstellung der Leistung des Beschaffungssubsystems - der Beschaffungsaufgaben allgemein und hier der Beschaffungsentscheidungen insbesondere - sie ermöglicht.

6.1.2. Die Entscheidungsqualität als Ausdruck des strukturbedingten Aufgabenerfüllungspotentials

Zum Begriff "Entscheidungsqualität"

Im Bemühen um günstige organisatorische Rahmenbedingungen für Entscheidungsabläufe findet das Streben nach hoher Qualität der Entscheidungen seinen Niederschlag. [1] Der Gebrauch des Ausdrucks "Qualität" für die Gütekennzeich-

---

1) Das Streben nach hoher Entscheidungsqualität, das den Aussagen der Betriebswirtschaftstheorie allgemein zu entnehmen ist, kommt in der Entscheidungstheorie beispielsweise auch im Angebot spezieller Entscheidungsmodelle zum Ausdruck.

nung von Entscheidungen [1] besitzt, ohne nähere Bezeichnung dessen, was hierunter konkret zu verstehen ist, nur Leerformelcharakter.

Das hier zugrundeliegende Verständnis von Qualität geht von folgenden Überlegungen aus: [2]

- "Qualität ist die Fähigkeit, einem Zweck dienstbar zu sein ..."; sie ist "... durch den Zweck bedingt". [3] Einer inhaltlichen Konkretisierung des Ausdrucks Entscheidungsqualität hat daher grundsätzlich die explizite Bestimmung des Zwecks vorauszugehen, zu deren Erfüllung ein Entschluß gefaßt wird.
- Die geistige Leistungsart Entscheidung besitzt eine Vielzahl untereinander abgrenzbarer Eigenschaften, die sich enumerativ aufzählen lassen und in ihrer Gesamtheit die Entscheidungsqualität ausmachen ("Qualität im weitesten Sinne"). [4] Dem Untersuchungsinteresse entsprechend können aus der Merkmalsvielfalt einige, als besonders relevant erachtete, Kennzeichen ausgewählt werden, die dann "die Qualität der Leistung im engeren Sinne" bilden.

Aus diesen Denkansätzen ergibt sich die Interpretation der Qualität der Beschaffungsentscheidungen als deren Eignung, die Beschaffungsaufgabe dauerhaft zu erfüllen, sowie die "bewußte Unvollständigkeit" der behandelten Qualitätsmerkmale.

---

1) Vgl. zur Verwendung des Qualitätsausdrucks für die Gütekennzeichnung von Entscheidungen beispielsweise Gäfgen, 1968, 209; Griem, 1968, 116.

2) Eine Darstellung und Diskussion des uneinheitlichen Verständnisses der Bedeutung von Qualität im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen; vgl. hierzu beispielsweise Gzuk, 1975, 5 ff.

3) Wirz, 1915, 3; zit. nach Gzuk.

4) Gzuk, 1975, 6.

Von hoher Qualität der Beschaffungsentscheidungen kann im allgemeinen dann gesprochen werden, d.h. die den verschiedenen Teilaufgaben der Beschaffungsfunktion zugrundeliegenden kognitiven Prozesse sind mit dem Urteil "gut" zu belegen, wenn die getroffenen Entscheidungen umsichtige, flexible und innovative Entschlüsse darstellen.

Umsichtige Entscheidungen

"Der geistige Rang eines Entschlusses ... (bemißt sich danach, A.d.V.), ... wieviele problemrelevante Gesichtspunkte vor dem abschließenden Wahlakt berücksichtigt werden". [1] Voraussetzung hoher Problemlösungsumsicht [2] ist die möglichst umfassende Einbeziehung aller Aspekte der Problemsituation zur Generierung der Handlungsmöglichkeiten und zur Ermittlung der zu erwartenden Konsequenzen dieser Alternativen, d.h. der kognitive Horizont der Entscheidungsperson muß bezüglich des anstehenden Problems ein gewisses Ausmaß erreicht haben.

Die Problemlösungsumsicht als geistiger Ergebniszustand eines Entscheidungsprozesses gilt in der entscheidungstheoretischen Literatur allgemein als ein Merkmal "guten Entscheidens" und wird "als Bestandteil des sog. universalen Effizienzbegriffes" [3] angesehen.

---

1) Witte, 1973, 50.

2) Vgl. Gzuk, 1975, 187.

3) Gzuk, 1975, 242; vgl. hierzu auch Gasparski, 1969, 86 ff.

Flexible und innovative Entscheidungen

Die Anstrebenswürdigkeit flexibler und innovativer Entscheidungen erklärt sich unmittelbar aus dem Systemerfordernis der Anpassungsfähigkeit. [1] Das Subsystem Beschaffung bildet - ebenso wie das Gesamtsystem Unternehmung - ein offenes System, das nur in Interaktion mit seiner Umwelt lebensfähig ist. Um erfolgreich zu sein, muß sich daher das Beschaffungssystem an veränderte Bedingungen der Umwelt anpassen. Organisatorische Regelungen sind infolgedessen danach zu beurteilen, inwieweit die Voraussetzungen für das Treffen notwendiger Anpassungsentscheidungen gegeben sind.

Anpassungsentscheidungen können grundsätzlich auf zweierleit Weisen motiviert sein: [2]

- Aktuelle - vielleicht sogar plötzliche - oder zukünftig zu erwartende Veränderungen der als (beschaffungs-) relevant erachteten Umweltsegmente lassen die Erreichung der gesetzten Ziele gefährdet erscheinen ("Beseitigung

---

1) Die Anpassungfähigkeit wird von den verschiedenen Richtungen der Organisationsforschung immer wieder als besonders wichtig herausgestellt. Vgl. Parsons, 1961, 3 ff; Katz, Kahn, 1966, 31; Ulrich, 1968, 246 f, sowie die im Zusammenhang mit den Systemerfordernissen sowie den Leistungswirksamkeitskriterien angegebenen Quellen.

2) Vgl. hierzu auch Jurkovick, 1974, 382 f, der im Rahmen ähnlicher Überlegungen die Bezeichnung "environmental problem - opportunity states" verwendet. Auch Denning, 1975, 196 unterscheidet diese zwei Möglichkeiten: "Once a broad picture of the likely changes in the environment ... has been developed, these changes should be examined to see how far they represent threats, on the one hand, or opportunities on the other".

einer Bedrohung" als Anpassungsmotiv).
- Umweltveränderungen bieten Aussicht auf neuartige Zielsetzungs- und/oder Zielerreichungsmöglichkeiten für das (Beschaffungs-) System. ("Wahrnehmung neuer Möglichkeiten" als Anpassungsmotiv).

Unabhängig von der Motivation, die den Anpassungsentscheidungen zugrunde liegt, können diese Entscheidungen auf zwei verschiedene Anpassungsformen [1] gerichtet sein: Anpassungsentscheidungen können eine Änderung des internen und/oder des nach außen gerichteten Verhaltens des Beschaffungssystems bewirken. Die veränderten oder sich wahrscheinlich zukünftig verändernden Umweltfaktoren werden als nicht beeinflußbar, als Daten, betrachtet ("reaktive" Anpassung; adaptives Verhalten).
Sie können auch auch darauf abzielen, die Umweltsegmente zur Anpassung zu "zwingen" und dem (Beschaffungs-) System damit eigene Veränderungen zu ersparen. Nicht die Organisation (Beschaffung) paßt sich selbst an die Umwelt an, sondern sie versucht vielmehr durch gezielte Eingriffe in die Umwelt diese an ihren eigenen Zielvorstellungen anzupassen ("aktive" Anpassung; aggressives Verhalten). Der Anpassungsbegriff wird damit auf Probleme der Umweltregelung ausgedehnt. [2]

---

1) Diese Anpassungsverfahren werden - wenn auch teilweise unter anderer Bezeichnung - unterschieden z.B. bei Krüger, 1974, 62 ff (Anpassung-Beeinflussung); vgl. Bleicher, 1966, 53; Kirsch 1971 b, 69 f (Anpassung-Manipulation); Luhmann, 1972, 123, 137.

2) Vgl. zu dieser weiten Definition der Anpassung Luhmann, 1972, 137; Etzioni, 1960/61, 262; vgl. dagegen die ältere Literatur, die den Begriff der Anpassung ausschließlich im Sinne der Änderung von Unternehmensvariablen bei Änderungen der Umwelt verwenden; z.B. Riebel, 1954, 87 ff; Vormbaum, 1959, 193 ff. Anzumerken ist, daß einige der im Zusammenhang mit der Anpassungsfähigkeit zitierten Autoren nicht von Anpassung bzw. Anpassungsfähigkeit sprechen, sondern Begriffe wie Flexibilität oder Elastizität verwenden.

Ein Beispiel für die "aktive" Anpassung liefert ein Beschaffungssystem, das bei ernsten Meinungsverschiedenheiten über die Eigenschaften oder den Preis der von ihm benötigten materiellen Ressourcen der Partnerfirma durch Androhung eines Kaufstops seinen Willen aufzwingt. Ebenso ist es denkbar, daß die Beschaffung in einem anderen Fall durch massiven Einsatz von Manipulationsmitteln die Wünsche der Produktion im eigenen Sinne korrigiert, nämlich an ihr bestehendes Beschaffungsprogramm anpaßt. Im ersten der beiden genannten Fälle werden die Verhaltensweise unternehmensexterner, im letzteren die unternehmensinternen Umweltpartner modifiziert.
Aus diesen Beispielen wird ersichtlich, daß das in ihnen beschriebene Verhalten nur dann als realistisch betrachtet werden kann, wenn das (Beschaffungs-) System die entsprechende Macht hat, ihre Umweltelemente derart zu verändern. Die alternativen- und situationsbedingten Auswirkungen auf die Macht des Beschaffungssystems ist Untersuchungsobjekt des Teils 6.4. dieser Arbeit.
Allgemein scheint jedoch die Annahme gerechtfertigt, daß in der Realität die industrielle Beschaffung nur sehr selten die erforderliche exklusive Machtstellung innehält um die in den Beispielen angedeuteten Machtmittel zu kontrollieren. Diese Überlegung erlaubt die Schlußfolgerung, daß die beiden oben abgegrenzten, eher idealtypischen Anpassungsformen einander nicht ausschließen, sondern vielmehr gleichzeitig realisiert werden. Als Reaktion auf Veränderungen ihrer relevanten Umwelt wird die Beschaffung Anpassungsentscheidungen treffen, die sowohl auf ihr eigenes Verhalten gerichtet sind, als auch auf den Einsatz bestehender Machtmittel gegenüber den Umweltpartnern mit dem Ziel, die Verhaltensweisen Subsystemexterner zu beeinflussen.

Sollen die beiden Leitziele erreicht werden, die eine Organisation zu Anpassungsmaßnahmen veranlassen - die

Beseitigung einer Gefährdung der Zielerreichung sowie die Nutzung neuer Möglichkeiten -, dann sind flexible und innovative Entscheidungen erforderlich:

a) Flexible Entscheidungen sind schnelle Entscheidungen. Unter Flexibilität wird die Fähigkeit zum schnellen Reagieren auf Veränderungen verstanden. [1] Demzufolge sind Entscheidungen als um so flexibler zu bezeichnen, je kürzer die Zeitspannen sind zwischen dem Auftreten organisationsexterner und -interner Veränderungen und der Reaktion darauf. Die Reaktionszeit umfaßt somit den Zeitraum zwischen dem Entstehen und dem Erkennen einer Problemsituation und die Zeitspanne von der Problemfeststellung bis zur Festlegung auf eine der erwogenen Problemlösungen, die eigentliche Entscheidungszeit. [2]

b) Innovative Entscheidungen sind neuartige Entscheidungen, d.h. "Wahlprobleme, die entweder ihrer Natur nach einmalig sind, oder doch stets in grundsätzlich voneinander abweichenden Erscheinungsformen und unter ver-

---

1) Diese Definition wurde in Anlehnung an Gebert, 1974, 16, gewählt, der "unter Flexibilität ... vor allem die Fähigkeit zu schnellem und adäquatem Reagieren auf eingetretene Veränderungen" versteht. Die Adäquatheit der Reaktion, die Reaktionsqualität als zweites die Flexibilität bestimmendes Kriterium, wird im Rahmen der Entscheidungsgütekriterien "Umsichtigkeit" bzw. "Innovativität berücksichtigt. Demgegenüber wird Flexibilität bei Hervorhebung des Entscheidungsaspektes verbreitet auch als die Möglichkeit definiert, Entscheidungen zu späteren Zeitpunkten zu revidieren, d.h. "möglichst zahlreiche andere als die in Aussicht genommenen Strategien zu wählen"; Meffert, 1969, 784. Vergleichbar spricht Gäfgen 1968, 293, vom Prinzip der Flexibilität, "bei dem man sich möglichst viele zukünftige Alternativen offen läßt". Den ausführlichsten Beitrag zur Klärung des bwl. Flexibilitätsphänomens stellt die Arbeit von Meffert, 1968, dar.

2) Vergleiche zur Definition der eigentlichen Willensbildungszeit Gzuk, 1975, 202; Schnelle, 1966, 89.

schiedenen Bedingungen auftreten". [1] Sie sind das Ergebnis eines kreativen Problemlösungsprozesses. [2]
Als "kritische" Phasen dieses Prozesses sind die Problementdeckung und Problemformulierung hervorzuheben. Durch stetige Erforschung und "Problematisierung" [3] der Umwelt muß die Notwendigkeit bzw. Möglichkeit innovativer (Anpassungs-) Entscheidungen jeweils selbstständig entdeckt werden. "Charakteristisch für innovative Entscheidungen ist ..., daß der den Prozeß auslösende Stimulus (die Anregungsinformation, A.d.V.) keine wohl-definierte Definition der Situation hervorruft". [4] Das Problem ist nur vage und unvollständig definiert und beinhaltet keinerlei Problemlösungsverfahren, dem das Individuum bei der die Stimuli beantwortenden Reaktion folgen könnte. [5] Die Bewältigung solcher Entscheidungsprobleme erfordert das Auffinden "neuer Wege" und neuartiger Lösungen.
Unter dem Gesichtspunkt der Informationsverarbeitung kann diese neuartige Problemlösung bzw. Ideenproduktion "als das Ergebnis von Neu-Kombinationen bestimmter

---

1) Heinen, 1976, 19.

2) Vgl. hierzu das detaillierte Phasenschema des kreativen Problemlösens bei Marr, 1973, 75 ff.

3) Mit Haseloff wird unter Problematisierung der Umwelt ein stetes Infragestellen "eingelebter Praxisformen und Verfahrensgewohnheiten" verstanden; vgl. Haseloff, 1963, 307.

4) Kirsch, 1971, 144; vgl. zum folgenden Kirsch, 1971, 136 ff.

5) In der Realität finden sich derart rein innovative Entscheidungen nur sehr selten. Auch für innovative Problemlösungsprozesse sind in der Regel "vorgefertigte" Programmteile aus früheren kognitiven Modellen vorhanden. Rein routinemäßige (programmierte) Entscheidungen und rein innovative (nicht programmierte) Entscheidungen repräsentieren demzufolge nur die Endpunkte eines Kontinuums, "innerhalb dessen sich die realen Entscheidungen in allen möglichen Grauschattierungen finden"; Marr, 1973, 96. Vgl. Simon, 1966, 174.

Informationseinheiten verstanden werden". [1] Sollen Gestaltungsalternativen hinsichtlich des Kriteriums "innovative Entscheidungen" bzw. "Innovativität" beurteilt werden, d.h. inwieweit die strukturellen Bedingungen für die Bewältigung nicht-programmierter Entscheidungen und die Generierung neuer Ideen als Ergebnis derartiger Problemlösungsprozesse gegeben sind, dann ist zu fragen, ob die Voraussetzungen für ein hohes "Neu-Kombinations-Potential" [2] gewährleistet sind.

Diese Ausführungen verdeutlichen bereits, daß es im Rahmen dieser Arbeit bei der Innovativität der Beschaffung schwerpunktmäßig um den Aspekt der Ideenentwicklung geht, wofür auch die sinnverwandten Begriffe "Kreativität" oder "Ideation" eingesetzt werden können. [3] Unter dem Begriff "Innovation" wird neben der Ideengenerierung meist auch die Durchsetzung neuer Lösungen, die Ideenimplementierung, subsumiert. [4] Diese Zweiteilung des Innovationsbegriffs ist zweckmäßig, da einem krativen Prozeß nicht zwangsläufig die Einführung und Durchsetzung der daraus hervorgegangenen Idee folgt (z.B. wenn der Zeitpunkt für deren Realisierung nicht günstig erscheint). Außerdem sind organisatorische Regelungen, die für die Phase der Ideenentwicklung zweckmäßig sind, nicht unbedingt auch für die Phase der Ideenimplementierung, der Annahme und Durchsetzung, geeignet. [5]

---

1) Gebert, 1978 a, 90.

2) Gebert, 1978 a, 91.

3) Vgl. hierzu und zur Abgrenzung der Begriffe "Innovation" und "Kreativität" Marr, 1973, 93 ff und die dort angegebene Literatur.

4) Vgl. Leavitt, 1963; Knight, 1967, 480; Kieser, 1969.

5) Vgl. Kieser, 1969; Welge, 1975, 214 ff; Wilson, 1966, 200 ff; Bendixen, 1976.

Die Organisationsstruktur eines Systems kann demzufolge hinsichtlich des Kriteriums "Innovationsfähigkeit" grundsätzlich nur unter gleichzeitiger Berücksichtigung beider Teilaspekte der Innovation beurteilt werden. Diesem Erfordernis versucht die Arbeit dadurch gerecht zu werden, als in Ergänzung des auf die Phase der Ideengenerierung abstellenden Kriteriums "innovative Entscheidungen" die Implementierungsphase wie folgt Berücksichtigung findet:

- Hinsichtlich der Durchsetzung neuer Lösungen innerhalb des mit der Beschaffungsentscheidungsfindung beauftragten organisatorischen Teilbereiches wird generell die befriedigende Realisation der getroffenen Entscheidungen unterstellt. [1]
- Der Aspekt der Durchsetzung neuer Lösungen gegenüber subsystemexterner Personen bzw. Organisationen wird durch die Einbeziehung der Variablen "Macht" des Beschaffungsentscheidungsträgers in Teil 6.1.3. und Teil 6.4. berücksichtigt.

Die Gütekriterien "flexible Entscheidungen" und "inovative Entscheidungen" beziehen sich im Grunde auf die gleiche Anforderung an die Beschaffung: auf die Fähigkeit, auf Änderungen der Umwelt adäquat zu reagieren und damit das Systemerfordernis "Anpassungsfähigkeit" zu erfüllen. Sie beleuchten diese Anforderungen jedoch unter unterschiedlichen Perspektiven. Während das Kriterium "flexible Entscheidungen" die Schnelligkeit der Reaktion meint, bezieht sich der Effizienzmaßstab "innovative Entscheidungen" mehr auf die Qualität der Reaktion. [2] Allerdings können diese beiden Maßsstäbe "guter" Entscheidungen nicht eindeutig gegeneinander abgegrenzt werden:

---

1) Vgl. hierzu die in Teil 4.1.3. formulierten Prämissen.

2) Vgl. Gebert, 1978 a, 26 f.

Anpassungsentscheidungen, die umweltbedingt dem Kriterium der Schnelligkeit zu genügen haben, müssen in der Regel auch innovative Entscheidungen sein. Eben weil sich die, von der beschaffungsrelevanten Umwelt gelieferten Inputs bzw. verlagerten Outputs, die die flexiblen Anpassungsentscheidungen erfordern, ständig verändern, sind derartige schnelle Entscheidungen meist inhaltlich nicht vorprogrammierbar. Mit der Häufigkeit von Fällen, in denen schnelle Anpassungsentscheidungen getroffen werden müssen, steigt in aller Regel auch der Grad abverlangter Innovativität, also die Häufigkeit dafür, daß neuartige Problemlösungen gefunden werden müssen.
Zudem werden Innovationen durch schnelle Entscheidungen positiv beeinflußt und umgekehrt begünstigt die Ideengenerierung flexible Entscheidungen. Beispielsweise kann eine neuartige Problemlösung erst durch den schnellen Entschluß etwa für die Akquisition eines Know-hows oder den Erwerb eines Patents ermöglicht werden. Andererseits bestimmt die Fähigkeit neue Ideen und neuartige Lösungen zu entwickeln, in hohem Maße die Schnelligkeit der Reaktion auf Veränderungen der Umweltfaktoren.

6.1.3. Die Entscheidungsdurchsetzung als Ausdruck des strukturbedingten Aufgabenerfüllungspotentials

"Dem Wahlakt folgt die Realisation der Entscheidung". [1]
Im Prozeß der Willensdurchsetzung ist die gewählte Alternative zu verwirklichen.

---

1) Heinen, 1978 a, 54.

Die Bedeutung einer erfolgreichen Entscheidungsdurchsetzung ist unbestreitbar: nur wenn die Entscheidung in Handlungen umgesetzt werden kann, kann die Qualität eines Entschlusses voll wirksam werden. "Eine Entscheidung von relativ niedrigem Qualitätsniveau, aber gutem Durchsetzungsvermögen führt zu besseren Ergebnissen als eine andere, qualitativ überragende mit einer nur geringen Chance der Durchsetzung". [1]

Die Entscheidungsdurchsetzung ist somit grundsätzlich als neben der Entscheidungsqualität zweites Kriterium anzusehen, anhand dessen das strukturbedingt Aufgabenerfüllungspotential zu beurteilen ist. Organisatorische Regelungen sind demnach daraufhin zu untersuchen, inwieweit die Voraussetzungen für eine befriedigende Realisation der getroffenen Entscheidungen gegeben sind.

Der auf kognitive Prozesse anhebenden Betrachtungsweise dieser Arbeit entspricht eine weite Fassung dessen, was als Entscheidungsdurchsetzung zu verstehen ist. Nicht ausschließlich die "sichtbare", in konkreten Handlungen der Ausführenden zum Ausdruck kommende Entscheidungsrealisation macht die Willensdurchsetzung aus. Die vom Beschaffungsentscheider gewählten Alternativen sind vielmehr auch dann "verwirklicht", wenn die als anweisende oder unterrichtende Informationen vom Entscheidungsträger zu den "Ausführenden" fließenden Entschlüsse von letzeren als Entscheidungsprämissen akzeptiert werden. [2]

---

1) Zepf, 1972, 77.

2) Dieses für die personelle Trennung von Entscheidung und Ausführung formulierte Verständnis der Entscheidungsdurchsetzung gilt prinzipiell auch dann, wenn der Entscheider selbst seine Entschlüsse ausführt. Ein Problem der Entscheidungsdurchsetzung kann für diesen Fall allerdings verneint werden.

Grundsätzlich versucht der Beschaffungsentscheider, seine Entscheidungen in zwei verschiedenen Richtungen durchzusetzen: gegenüber den ihm unterstellten subsystemmitgliedern und gegenüber subsystemexternen Personen, Gruppen oder Organisationen. Aus der von konkreten Individuen abstrahierenden Betrachtungsweise dieser Arbeit, die mit der Prämisse rollenkonformen Verhaltens aller Systemmitglieder verbunden ist, resultiert die Annahme generell befriedigend gewährleisteter Entscheidungsdurchsetzung innerhalb der idealtypisch abgegrenzten Subsysteme. Probleme der subsysteminternen Entscheidungsdurchsetzung bleiben damit ausgeklammert. Die Frage der strukturbedingten Realisierung der Beschaffungsentscheidungen wird auf die im folgenen ausgeführte subsystemexterne Zielrichtung reduziert.

Die Beratungs- und Koordinationsaufgabe der Beschaffung hat die Einwirkung auf die Entscheidungsfindung der Unternehmensleitung und anderer betrieblicher Abteilungen im Sinne der Interessen und Notwendigkeiten der Beschaffung zum Inhalt. Der Aufgabenkomplex der Gewinnung und Aufrechterhaltung der politischen und sozialen Legitimität beinhaltet die Einwirkung der Beschaffung auf die Umwelt, speziell den Beschaffungsmarkt, in einer für die organisationalen Interessen nützlichen Richtung. Beiden Aufgabenkomplexen gemeinsam ist das Ziel, aus der Sicht der Beschaffung "wünschenswerte" Verhaltensweisen anderer Personen, Gruppen oder Organisationen zu erreichen, d.h. diese zur Annahme bestimmter Informationen als Entscheidungsprämissen zu veranlassen, was dem Streben der Beschaffungsentscheidungsperson nach Durchsetzung seiner Entschlüsse gleichkommt.

6.2. Die Entscheidungsqualität als Informationsproblem

6.2.1. Die Informationsnachfrage als Kriterium der Entscheidungsqualität

Wirkzusammenhang zwischen Informationen und Entscheidungen

Der Entscheidungsprozeß ist grundsätzlich als zielstrebiger Prozeß zu verstehen, der auf ein Ergebnis, den mit Willensakzent versehenen Wahlakt, ausgerichtet ist. Der Wahl derjenigen Alternative, die unter Berücksichtigung der vorgegebenen Zielsetzung von keiner anderen übertroffen wird, geht ein geistiger Vorgang des Suchens, Einschätzens, Abwägens und Beurteilens von Lösungsmöglichkeiten voraus. Dieser Prozeß der Willensbildung kann gedanklich in die Anregungs-, die Such- und die Optimierungsphase unterteilt werden. [1]

In allen 3 Phasen der Willensbildung werden Informationen gewonnen, verarbeitet und weitergegeben. [2] Informationen stehen im Mittelpunkt aller im Verlauf des Entscheidungsprozesses auszuführenden Verrichtungen [3] und können dementsprechend in Analogie zu industriellen Produktionsvor-

---

1) Vgl. Heinen, 1976, 21.

2) Im Rahmen dieser Arbeit werden ausschließlich die Informationsaktivitäten berücksichtigt, die vor der Entschlußfassung stattfinden. Damit wird vernachlässigt, daß auch nach dem eigentlichen Wahlakt Informationsprozesse in Gang gesetzt werden, die ausführlich in der Dissonanztheorie erörtert werden; vgl. z.B. Irle, 1975; Kirsch, 1970, 118 ff.

3) Vgl. Heinen, 1976, 24, Heinen, 1977, 20.

gängen als "Einsatzfaktoren", [1] "Rohstoffe" [2] oder "Grundeinheit" [3] der Willensbildungsprozesse gedeutet werden.

Hinsichtlich der Informationsbeschaffung ergaben empirische Erhebungen von Witte und Mitarbeitern, daß sich Aktivitäten der Informationsgewinnung nicht in einer temporal abgrenzbaren Phase kumulieren. Sie haben stattdessen ihre Maxima am Anfang und Ende der Entscheidungsprozesse und weisen, über deren Gesamtverlauf gesehen, eine U-förmige Verteilung auf. [4]

Der Informationsprozeß ist somit als ein parallel zum Entscheidungsprozeß laufender Vorgang zu betrachten. Der enge sachliche und organisatorische Zusammenhang zwischen dem Willensbildungsprozeß und dessen analytischer Fundierung kommt auch in der Feststellung Albachs zum Ausdruck, daß "Entscheidungsprozeß und Informationsfluß einander durchdringen". [5]

Diese Überlegungen lassen es gerechtfertigt erscheinen, das Informationsphänomen als Kern des gesamten Entscheidungsprozesses als einen zentralen Erklärungsbereich der Entscheidungsqualität zu werten und damit als Ansatzpunkt zur Beurteilung des strukturbedingten Problemlösungspotentials. Bekräftigt wird diese Vorgehensweise

---

1) Mag, 1975, 1882.

2) Bierfelder, 1968, 41.

3) Müller, 1969, 16. Vgl. auch Kosiol, 1968, 167 ff, der die Informationen - im Gegensatz zu den materiellen Realgütern - als "immaterielle Realgüter" bezeichnet und dadurch deren produktiven Gutscharakter zur Hervorhebung von Entschlüssen betont.

4) Vgl. Witte, 1968, 625 ff.

5) Albach, 1961, 357.

durch den empirisch festgestellten hohen Anteil von Aktivitäten der Informationsgewinnung an der zum Abschluß einer komplexen Entscheidung erforderlichen Gesamtleistung. [1]

Über die grundlegende Bedeutung der Information für die betrieblichen Entscheidungen und, da die Regelung und Steuerung der Unternehmung über Entschlüsse der Unternehmensführung erfolgt, auch für die Erhaltung und Fortentwicklung jeder Unternehmung besteht in der betriebswirtschaftlichen Literatur weitgehend Einmütigkeit. [2] Entsprechend weite Beachtung findet der theoretische Wirkungszusammenhang zwischen Informationsen und Entscheidungen in zwei unterschiedlichen Denkansätzen. [3] Während die Baustein-Erklärung von einem mechanistischen Zusammenhang zwischen eingesetzten Informationen und hervorgebrachten Entschlüssen [4] ausgeht, basiert die Reduktoren-Erklärung auf der Annahme, daß die Informationen über den Abbau der subjektiven Unsicherheit des Entscheidungsträgers den Entschluß beeinflussen. [5] Im Gegensatz zu der Viel-

---

1) Vgl. Witte, 1968, 632 ff.

2) Die hohe Bedeutung, die beispielsweise Heinen, 1976, 26 f, dem Informationssystem beimißt, kommt darin zum Ausdruck, daß er es neben dem Zielsystem und dem Sozialsystem als eine der Determinanten des Obersystems der Organisation auffaßt.

3) Vgl. die ausführliche Erörterung beider Denkansätze sowie die diesbezüglichen Literaturangaben bei Witte, 1972 a, 11 ff.

4) Vgl. z.B. Wittmann, 1969, 699.

5) Vgl. in diesem Zusammenhang auch Rados, 1972, 202 f, der in einer empirischen Untersuchung ermittelte, daß die Informationssuche der Entscheidungspersonen nicht immer auf die Reduktion von Unsicherheit abzielte, sondern im Rahmen des exploratorischen Suchverhaltens Unsicherheit bewußt herbeigeführt wurde.

zahl theoretischer Erklärungsversuche ist der Kreis der Forschenden eng gezogen, die differenzierte Ergebnisse über die Wirkung des komplexen "Informationsphänomens" auf die Effizienz wirtschaftlicher Entschlüsse vorgelegt haben. [1]

Umfassende Untersuchungen zur Bewertung informationeller Phänomene wurden in den letzten Jahren von Witte [2] und Mitarbeitern durchgeführt. Im Gegensatz zur überwiegenden Mehrheit der Ansätze der Literatur, die sich mit der Bewertung von Informationen im allgemeinen oder speziell mit der Analyse der Informationsbeschaffungsaktivitäten oder der Informationsversorgung (Informationsgrad, Informationsmaximierung bzw. -optimierung) befassen, [3] macht Witte eine entscheidende Differenzierung, indem er zwischen den Informations-Angebots-Aktivitäten und den Informations-Nachfrage-Aktivitäten unterschiedet. Diese Trennung beruht auf der Überlegung Wittes, [4] daß die Informationsversorgung als isolierte Variable keinen Einfluß auf die Entschlußeffizienz nehmen kann. Eine Erhöhung der Entschlußqualität wird nach ihm erst dann ableitbar,

---

1) Vgl. außer den unten ausführlicher dargestellten Untersuchungen von Witte und Mitarbeitern z.B. Berthel, Moews, 1970, 155 ff; Müller, 1970, 107 ff; Cyert, Simon, Trow, 1960, 469 ff.

2) Vgl. Witte, 1972; auf derselben Methodik basieren die Arbeiten der Mitarbeiter. Grün, 1973; Bronner, 1973; Gzuk, 1975; Schulz, 1977; Rothweiler, 1978.

3) Vgl. als Beispiel unter vielen: Wittmann, 1959; Berthel, Moews, 1970; Loitlsberger, 1963; Albach, 1961; Wild, 1971; Kosiol, 1968; Domeier, 1966; Blohm, 1969.

4) Vgl. zum folgenden Witte, 1972; Untersuchungsobjekt der von Witte durchgeführten Experimente ist das Informationsverhalten in mulipersonalen, komplexen Entscheidungsprozessen. Die Befunde der assoziierten Arbeit von Rothweiler, lassen jedoch "die begründete Vermutung zu, daß die Ergebnisse Wittes auch auf den Bereich der einfach-strukturierten, unipersonalen Ent-

wenn die Entscheidungsperson einen Informationsbedarf artikuliert, d.h. Informationen nachfragt. Die Analyse einer Feldstudie bestätigte diese Annahme: sie ergab keine Evidenz für den alleinigen Einfluß der Informationsversorgung auf die Effizienz der erarbeiteten Entschlüsse. [1] Hingegen konnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Informationsnachfrage und der Entschlußeffizienz durch empirische Befunde hinlänglich belegt werden. [2] Witte ging dabei "von der Idee aus, daß die Intensität der Informations-Nachfrage einen eigenständigen Einfluß auf die Entschlüsse ausübt ...". [3] Er stellt eine direkte Relation Nachfrageaktivitäten - Entschlußeffizienz her. Die Informationsnachfrage übernimmt demnach eine Art Garantiefunktion für die Güte von Entscheidungen: Eine Problemlösung wird schon dann als befriedigend angesehen, wenn bestimmte, als wichtig erachtete Informationen nachgefragt werden.

Zur Informationsnachfrage als der einzig dominanten Einflußgröße der Entscheidungsqualität

Aufgrund theoretischer Überlegungen reicht weder die Ver-

---

scheidungsprozesse zutreffen", Rothweiler, 1978, 167. Wenn im folgenden von Effizienz des Informationsprozesses gesprochen wird, ist darunter primär die Entschlußqualität zu verstehen; vgl. Witte, 1975, 1919.

1) Vgl. Witte, 1972 a, 39 f.

2) Vgl. Witte, 1972 a, 51 f; vgl. auch Bronner, Witte, Wossidlo, 1972, 195 ff; Bronner, 1973, 140; Im Verhaltensexperiment unter Laborbedingungen wurde als Effizienz nicht nur die Entschlußqualität, sondern auch der Gesamterfolg (Gewinn- oder Verlust) im Rahmen von Unternehmungsplanspielen gemessen.

3) Witte, 1972 a, 46.

fügbarkeit von Informationen noch die bloße Informationsnachfrage aus, die Effizienz von Entschlüssen positiv zu beeinflussen. Erst die Verarbeitung - die Verwendung - der nachgefragten Informationen sagt etwas über die tatsächliche "informatorische Fundierung" [1] von Entscheidungsprozessen aus und führt den erwünschten Effizienzeffekt herbei.

Damit die Informationsaktivitäten eine Wirkung haben, d.h. in irgendeiner Form das Endprodukt des Entscheidungsprozesses beeinflussen, scheinen demnach die Beantwortung der Informationsnachfrage und die Verwendung dieser Informationen im Problemlösungsprozeß als notwendige Voraussetzungen. Im folgenden wird die Berechtigung dieser thesenartig formulierten "Bedingungen hoher Entscheidungsqualität" einer ausführlicheren Betrachtung unterzogen.

1. Die Informationsnachfrage muß beantwortet werden. Liefert das Informationssystem keine Antwort - aus welchen Gründen auch immer [2] - so scheint es gerechtfertigt, diesen nicht befriedigten "erfolglosen" Informationsnachfrage-Aktivitäten eine positive Auswirkung auf die Entschlußeffizienz abzusprechen.

Gegen diese Schlußfolgerung scheint jedoch der Befund eines empirischen Experimentes zu sprechen, in dem Witte die Effizienzwirkung einer negativen Abweichung vom In-

---

1) Berthel, Moews, 1970, 40, die von der informatorischen Fundierung der "Planung" sprechen.

2) Eine Nichtbefriedigung eines Informationsbedürfnisses des Nachfragers ist auch dann gegeben, wenn das Informationssystem die Nachfrage zwar beantwortet, der nachfragende Entscheidungsträger diese aber als Folge von Kommunikations- bzw. Übermittlungsfehlern nicht erhält.

formationsgleichgewicht [1] ("die Menge der Versorgungs-Aktivitäten ist niedriger als die Menge der Nachfrage-Aktivitäten") untersuchte: [2] Eine "Über"-Nachfrage hat demnach keinen schädigenden Einfluß auf die Effizienz der erarbeiteten Entschlüsse.

Dieses Ergebnis legt die Vermutung nahe, daß selbst die nicht durch Informationsversorgung beantwortete Informationsnachfrage die Entschlußqualität positiv beeinflußt. Dieses Phänomen wird aufgrund der "Erkenntnis-Erklärung der Informations-Nachfrage" [3] einsichtig: Hat eine Entscheidungsperson ein Wahlproblem festgestellt, versucht sie "in einer ... Ursachenanalyse ... eine Klärung der vorliegenden Problemstellung herbeizuführen". [4] Sie erarbeitet ein individuelles kognitives Modell der Entscheidungssituation, das eine Vereinfachung der Problemsituation darstellt und in dem der Bereich relevanter Informationen abgesteckt wird. [5] Indem das Individuum dieses "vereinfachte Abbild der Entscheidungsaufgabe erarbeitet und erste Lösungsansätze gefunden hat", hat es bereits "eine gewisse intellektuelle Reife zur Problemlösung gewonnen". [6] "Diese bereits vollzogene Rohanalyse befähigt ... (den Entscheidungsträger, A.d.V.), eine intensivere Nachfrage-Aktivität zu entfalten als eine Entscheidungs-Person, die den Erkenntnisvorgang nicht durchlaufen hat. Die Menge der Informations-Nachfrage-Aktivität

---

1) Witte, 1972 a, 56 bezeichnet als Informationsgleichgewicht den Punkt, bei dem der Quotient aus Informationsnachfrage und Informationsversorgung den Wert 1 annimmt.

2) Vgl. Witte, 1972 a, 57 f.

3) Witte, 1972 a, 50.

4) Heinen, 1976, 21.

5) Vgl. Kirsch, 1971, 138 ff.

6) Witte, 1972 a, 49.

wird damit zum sichtbaren Ausdruck für die Entschluß-Reife". [1] Auch wenn die Informationsnachfrage nicht beantwortet wird, bleibt der problemklärende Beitrag der bloßen Formulierung von Gedanken zum Zwecke anschließender Artikulation des Informationsbedarfs als ein die Entschlußeffizienz positiv beeinflussender Faktor.

Diese Ausführungen über mögliche Effizienz-Effekte befriedigter bzw. nichtbefriedigter Informationsnachfrage sind durch folgende Feststellungen zu ergänzen:

- Der Erkenntnis- und damit Entschlußeffizienz-Beitrag der bloßen Informationsbedarfsformulierung ist bei unsicheren, komplexen Entscheidungsproblemen höher als bei einfach-strukturierten und nimmt bei Routineentscheidungen den Wert Null an.
  Während das Erkennen des Informationsbedarfs bei komplexen Fragestellungen eine intensive geistige Durchdringung des zu lösenden Wahlproblems bedingt, setzt die Formulierung der Informationsnachfrage bei einfach-strukturierten Entscheidungen keinen so gravierenden Erkenntnisvorgang voraus. Werden einfach-strukturierte Entscheidungen häufig von der (den) gleichen Person(en) wiederholt, verliert die bloße Artikulation des Informationsbedarfs im Wiederholungsfall ihre effizienzsteigernde Wirkung vollkommen.
  Bekräftigt wird diese Annahme dadurch, daß das Untersuchungsobjekt der von Witte durchgeführten empirischen Tests ausschließlich innovative und damit äußerst komplexe Entscheidungsprozesse bildeten. Diese Feststellung ist vor allem für den Befund bezüglich der Auswirkungen einer "Über"-Nachrrage auf die Effizienz der erarbeiteten Entschlüsse (bei Witte auf den Innovations-Grad)

---

1) Witte, 1972 a, 49.

von Bedeutung: Die Übertragung dieses Ergebnisses auf einfach-strukturierte Entscheidungsprobleme ist nur eingeschränkt zulässig.

- Effizienzsteigernde Wirkung konnt allenfalls der nicht beantworteten "Grenznachfrage" zu; d.h. hohe Entschlußqualität ist nur möglich, wenn ein bestimmter, nicht näher konkretisierbarer Anteil der Gesamtnachfrage befriedigt wird.

Diese an sich triviale Aussage bringt zum Ausdruck, daß eine ausreichende Informationsversorgung als Nebenbedingung hoher Entschlußeffizienz anzusehen ist. Diese plausible These wird durch empirischen Befund erhärtet: Es zeigt sich nämlich, daß Informations-Aktivitäten um so erfolgversprechender auf die Entschlußeffizienz wirken, je mehr sich Informationsversorgungs- und Informationsnachfrage-Aktivitätsmenge gleichen.[1] Aus diesen Überlegungen ergibt sich, daß die Gestaltungsalternativen daraufhin zu untersuchen sind, inwieweit sie eine der Informationsnachfrage qualitativ und quantitativ adäquate Informationsversorgung gewährleisten. Dieser Effizienzaspekt organisatorischer Maßnahmen wird in Teil 6.3.4. ausführlicher behandelt. Hier kann jedoch bereits festgestellt werden, daß dem Kriterium "nachfragegerechte Informationsversorgung" bei der Gestaltung organisatorischer Strukturen in der betrieblichen Praxis gegenüber dem Kriterium "Informationsnachfrage" untergeordnete Bedeutung zukommt: Entgegen der weit verbreiteten Ansicht, dem Management fehle es an relevanten Informationen, rechtfertigen empirische Ergebnisse eher die Annahme, daß dem artikulierten Informationsbedarf i.d.R. eine befriedigende Informationsversorgung gegenübersteht. Experi-

---

1) Vgl. Witte, 1972 a, 54 ff.

mentaluntersuchungen haben nämlich ergeben, daß die Entscheidungsträger in beträchtlich geringerem Maße informationen nachfragen (gemessen am quantitativen Umfang sowie der qualitativen Breite) als vom Informationssystem bereitgestellt. [1] "Die Informations-Nachfrage ist im Vergleich zur (i.d.R. gewährleisteten, A.d.V.), Informations-Versorgung als kritischer Part im Gesamtsystem der Informations-Aktivitäten aufzufassen". [2] Die oft bemängelte Unvollkommenheit des Informationsstandes der Entscheidungsträger ist somit nicht in der Unzulänglichkeit oder der Unmöglichkeit der Informationsversorgung begründet, sondern in der unvollkommenen Informationsnachfrage. [3]

2. Die nachgefragten und empfangenen Informationen müssen verarbeitet (verwendet) werden.
Es ist durchaus denkbar, daß nicht die gesamte befriedigte Informationsnachfrage tatsächlich auch in den Informationsverarbeitungsprozeß einfließt. So wie in verschiedenen theoretischen Ansätzen mit steigender Informationsversorgung ein Absinken der Informationsverwendung postuliert wird [4], könnte ebenso mit zunehmender Informations-

---

1) Vgl. Bronner, Witte, Wossidlo, 1972, 1919 ff; vgl. Witte, 1972 a, 61 ff. Vgl. dagegen z.B. Wittmann, 1969, 701, der die beiden Größen "vorhandene Informationen" und "verwendete Informationen" gleichsetzt.

2) Witte, 1972 a, 62.

3) Damit wird auch das häufig beklagte (vgl. z.B. Wild, 1971, 316; Ackoff, 1972, 38) Problem des information overload bei gleichzeitig bestehendem information underload verständlich.

4) Vgl. zu den Autoren, die demzufolge der These von der Informationsmaximierung die These der Informationsoptimierung entgegenstellen, z.B. Albach, 1961, 364, ff; Blohm, 1969, 72 und 132 ff.

nachfrage-Aktivität die Verwendungshäufigkeit sinken, d.h. die "Wegwerf-Quote" steigen.

Die Verwendung von Informationen ist gleichbedeutend ihrer Annahme als Entscheidungsprämissen. [1] Als Entscheidungsprämissen sind "alle jene kongnitiven Informationen des Individuums zu verstehen, die zu Prämissen einer konkreten Entscheidung werden". [2] Sie machen in ihrer Gesamtheit die Definition der Situation [3] aus, die sich das Individuum bildet und repräsentieren damit die Informationen, die die konkrete Entscheidung beeinflussen. Ein Individuum macht jedoch nicht jede während eines Entscheidungsprozesses entweder aus seiner Langzeit- in das Kurzzeitgedächtnis transferierte oder neu empfangene Nachricht zur Prämisse seiner Entscheidung. Um tatsächlich Bestandteil des kognitiven Modells zu werden, muß eine wahrgenommene bzw. aus dem Langgedächtnis wiedergewonnene Information zuerst eine Reihe von bislang weitgehend ungeklärten Tests bestehen. [4] Eine Diskrepanz zwischen befriedigter Informationsnachfrage und Informationsverwendung kann somit dadurch erklärt werden, daß ein Teil der Informationen den irgendwie gearteten Annahme-Test nicht bestanden hat und daher nicht in die Definition der Situation aufgenommen wird.
Als verwendete Informationen werden hier alle Nachrichten verstanden, die auf wenigstens einer Stufe des mehrstufigen Entscheidungsprozesses als Entscheidungsprämis-

---

1) Vgl. Kirsch, 1971, 97 ff.

2) Kirsch, 1971, 98.

3) Vgl. zur Definition der Situation Krisch, 1971, 136 ff.

4) Vgl. zu denkbaren Testkriterien Kirsch, 1971, 98 f; ders., 1971 a, 197 ff.

sen akzeptiert werden. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, daß während des zum Teil über längere Zeit dauernden Entscheidungsprozesses zunächst als Entscheidungsprämissen angenommene Informationen nach vergeblichen Problemlösungsversuchen wieder verworfen werden. Auch wenn sie die konkrete Entscheidung nicht unmittelbar beeinflussen, erhöhen diese "ehemaligen" Entscheidungsprämissen jedoch gleichfalls die Problemumsicht und damit die Qualität der erarbeiteten Entschlüsse.

In Ergänzung zu den von Witte gemachten Befunden konnte Rothweiler in empirischen Experimenten eine hoch signifikante positive Korrelation zwischen der Informationsnachfrage-Tätigkeit einer Person und der Anzahl der Informationsverwendungen in den Entschlüssen nachweisen. [1] Eine obere Grenze der Informationsnachfrage-Aktivität, bei deren Überschreiten die durchschnittliche Informationsverwendung absinkt, konnte dabei nicht festgestellt werden. Durch diese Ergebnisse (mit zunehmender Informationsnachfrage-Aktivität annähernd proportional steigende Informationsverwendungsverhalten) erhält der Witte'sche direkte Schluß von der Informationsnachfrage-Aktivität auf die Entschlußeffizienz eine verstärkende Rechtfertigung. Das Verwendungsverhalten der Entscheidungsträger "als intervenierende Variable in der Beziehungskette Informations-Nachfrage - Informations-Verwendung - Entschluß-Effizienz" [2] verhält sich in der implizit angenommenen Form. "Es konnte kein Hinweis erbracht werden, daß die in der Witte'schen Untersuchung ermittelte Effizienz-Steigerung nicht auf die erhöhte Informations-Nachfrage-Aktivität, sondern auf andere, bisher nicht berücksichtig-

---

1) Vgl. Rothweiler, 1978, 144 ff.

2) Rothweiler, 1978, 152.

te Faktoren zurückzuführen wäre ... Als Fazit ist (daher, A.d.V.) festzuhalten, daß die Informations-Nachfrage-Aktivität, wenn auch möglicherweise nicht als alleinige, so doch als einzig dominante Einflußgröße das Ausmaß der Informations-(Verwendungs-)-Wirkung determiniert". [1]

Diese Ausführungen lassen es gerechtfertigt erscheinen, mit Witte die Infromationsnachfrage-Aktivitäten als Hauptdeterminante hoher Qualität der erarbeiteten Entschlüsse zu betrachten. Unter dem Aspekt der Entschlußqualität erscheint es somit begründet, ein möglichst hohes Niveau der Informationsnachfrage-Aktivitäten anzustreben. [2] Für die betriebliche Praxis resultiert daraus die Forderung, die Informationsnachfrage-Bereitschaft und -Tätigkeit durch geeignete Maßnahmen auch organisaotrischer Art zu wecken, bzw. sofern schon ausgeprägt vorhanden, noch verstärkt zu aktivieren. [3] Demzufolge sind die Grenztypen horizontal-funktionaler Differenzierung daraufhin zu untersuchen, inwieweit jeweils die Voraussetzungen einer hohen Informationsnachfrage-Aktivität des Beschaffungsentscheidungsträgers realisiert sind.

Informationsnachfrage und Problemerkenntnis

Den bisherigen Ausführungen zum Zusammenhang zwischen Informationsnachfrage und Entschlußgüte liegt implizit die Prämisse zugrunde, daß das anstehende Entscheidungsproblem bereits festgestellt ist. Während die Notwendig-

---

1) Rothweiler, 1978, 166 ff.

2) Inwieweit dieses Gestaltungsziel mit dem Kriterium "Wirtschaftlichkeit" vereinbar ist, wird in Teil 8 untersucht.

3) Vgl. Witte, 1972 a, 52 f und 74 ff.

keit der Abwicklung regelmäßig wiederkehrender Entscheidungsprozesse quasi automatisch aus dem generell geregelten Wiederholungsrhythums evident wird, müssen unregelmäßig oder erstmalig auftretende Wahlprobleme jeweils selbständig erkannt werden. [1]

Vergleichbar der Lösung eines bereits festgestellten Entscheidungsproblems kann die Problementdeckung selbst ebenfalls als Informationsgewinnungs- und verarbeitungsprozeß interpretiert werden. Bei der Handhabung einer durch die Verarbeitung interner und/oder externer Stimuli bereits erkannten Fragestellung verläuft die Informationsnachfrage und -verwendung problemorientiert; d.h. es werden ausschließlich solche Nachrichten aufgenommen und ausgewertet, die für die Bewältigung des konkreten Wahlproblems als relevant erachtet werden. Demgegenüber werden bei dem kognitiven Vorgang der Problementdeckung Nachrichten angefordert, erfaßt und aufbereitet, denen im Verarbeitungszeitpunkt die konkrete Zweckorientiertheit noch fehlt, mit deren späterem Eintritt jedoch gerechnet wird. [2]

Ebenso wie die Qualität der Lösung eines bereits festgestellten Wahlproblems von der Informationsnachfrage-Aktivität beeinflußt wird, ist es daher gerechtfertigt, einen positiven Zusammenhang zwischen der nicht unmittelbar problembezogenen, jedoch beschaffungsorientierten Informationsnachfrage und der Entdeckung unregelmäßig wiederkehrender und/oder neuartiger, die Beschaffungsfunktion tangierender Probleme zu unterstellen. Die Informations-

---

1) Vgl. Heinen, 1976, 21.

2) Kramer, 1965, 23, hat für derartige Nachrichten die Bezeichnung "latente Informationen" geprägt. Der Zweckbezug ist bei diesen Nachrichten nur insoweit eingrenzbar, als sie - auf noch unbestimmte Weise und zu un-

nachfrage-Aktivität wird demzufolge gleichzeitig als Indikator für die Problemerkenntnis - das "Problembewußtsein" - und für die Problembewältigung betrachtet.

6.2.2. Spezifizierung des globalen Kriteriums "Informationsnachfrage"

Eine Gestaltungsalternative ist entsprechend obigen Ausführungen hinsichtlich des Gestaltungskriteriums "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential" unter der Voraussetzung befriedigender Informationsversorgung c.p. als um so leistungswirksamer zu bewerten, je höher das Niveau der Informationsnachfrage-Aktivitäten ist, das durch die jeweiligen organisatorischen Regelungen begünstigt wird. Die vom Beschaffungsentscheider artikulierte Informationsnachfrage ermöglicht unter gleichzeitiger Berücksichtigung des Informationsversorgungsaspektes Aussagen über die wahrscheinlichen Ausprägungen der drei, in ihrer Gesamtheit die Entscheidungsqualität ausmachenden Gütekennzeichen "Umsichtigkeit", "Flexibilität" und "Innovativität".

Informationsnachfrage und umsichtige Entscheidungen

Umsichtige Entscheidungen sind Entschlüsse, zu deren Generierung viele problemrelevante Gesichtspunkte herangezogen

---

bekanntem Zeitpunkt - zur Erfüllung der Beschaffungsaufgabe geeignet erscheinen. Inwieweit die beim Erfassen einer Nachricht, die nicht unmittelbaren Bezug zu einer konkreten Problemstellung hat, bestehenden Unsicherheiten hinsichtlich ihrer künftigen Zweckeignung mit der Definition der Informationen als "zweckorientiertes Wissen" oder als "zweckbezogene Nachricht" vereinbar ist, bleibt hier unberücksichtigt.

werden. Obwohl der Umsichtsaspekt somit "die Breitenperspektive objektgerichteter Analyse von Entscheidungsprozessen" [1] dominierend in den Vordergrund stellt, kann die Gesamt-"Menge" der Informationsnachfrage als Kriterium umsichtiger Entscheidungen angesehen werden:
Die Informationsmenge wird neben der "Breite" durch die "Häufigkeit" determiniert, in der auf bestimmte Objekte abhebende Informationen wiederholt nachgefragt werden. Demnach wird die Deckungsgleichheit zwischen Informations-"Breite" und Informations-"Menge" bestimmt durch die Länge der Periodendauer, die der Ermittlung des artikulierten Informationsbedarfs zugrunde gelegt wird.

Wird die Entscheidungsdauer der jeweiligen Beschaffungsentscheidungen als Betrachtungszeitraum gewählt, so werden sich bei routinemäßigen, nicht zeitintensiven Beschaffungsentscheidungen - etwa dem Erwerb von Hilfsstoffen - beide Größen weitgehend gleichen, so daß die alleinige Bezugnahme auf die Informationsnachfrage-"Menge" unmittelbar einsichtigt wird.

Demgegenüber ist über den gesamten Entscheidungsprozeß betrachtet eine erhebliche Diskrepanz zwischen der "Menge" und der "Breite" bei zeitaufwendigen Beschaffungsentscheidungen zu erwarten. Dies trifft vor allem bei Entscheidungen über Investitionsobjekte zu, deren durchschnittlicher Zeitbedarf bis zu einem halben Jahr beträgt, zumal wenn es sich bei dem Beschaffungsobjekt um ein sogenanntes Neuheitsprodukt, z.B. neue Techniken, Verfahren oder Maschinen handelt. [2] Die Gleichsetzung von

---

1) Gzuk, 1975, 189.

2) Vgl. Hierzu Strothmann, 1972, 29, der für die Beschaffung von Maschinen für den Produktionsbereich einen durchschnittlichen Zeitbedarf von 14,4 Wochen, bzw. bei Neuheits-Produkten von 24,9 Wochen errechnete.

Informationsnachfrage-"Menge" und "Breite" ist jedoch auch für derart zeitintensive Entscheidungsprozesse erlaubt, wenn diese komplexen Wahlprobleme aus einer Vielzahl von Teilentscheidungen bestehend gesehen werden, deren jeweilige Umsicht in ihrer Gesamtheit die "Umsichtigkeit" des abschließenden Wahlakts ausmachen. Es ist dann gerechtfertigt, die Problemumsicht jeder dieser Teilentscheidungen durch die Informationsnachfragemenge bestimmt zu sehen, die aufgrund der relativen geringen Zeitintensität dieser partiellen Entscheidungsprozesse der Informationsnachfrage-"Breite" weitgehend entspricht.

Demnach ist die Entschlußqualität hinsichtlich des Kriteriums "Problemumsicht" als um so höher zu bezeichnen, eine je größere Informationsnachfragemenge der Entscheider artikuliert.

Informationsnachfrage und flexible und innovative Entscheidungen

Die Unterscheidung zwischen flexiblen und innovativen Entscheidungen bereitet - wie oben dargestellt - erhebliche Schwierigkeiten, da in der betrieblichen Praxis Entscheidungen, die dem Kriterium der Schnelligkeit entsprechen müssen, zumeist auch innovative Entscheidungen sind. Unter dem Aspekt der Informationsnachfrage können demnach beide Kennzeichen "guter" Entschlüsse zusammengefaßt betrachtet werden.

Innovative Entscheidungen sind neuartige Entscheidungen. Im Hinblick auf die Förderung der Innovativität kommt es

---

Vgl. zum Zeitbedarf für die Entscheidung über Investitionsobjekte auch die empirischen Befunde von Roth, 1976, 295 ff.

daher unter dem Gesichtspunkt organisatorischer Gestaltung darauf an, ein hohes strukturbedingtes "Neukombinations-Potential" [1] zu ermöglichen. Um dieses Potential zu steigern, ist es wichtig, daß die Entscheidungsperson über möglichst viele Informationseinheiten verfügt, und daß ein möglichst hoher Anteil dieser vielen verschiedenen Informationseinheiten "Neu"-Informationen sind.

Demzufolge ist die Entschluß-Effizienz hinsichtlich der Qualitätseigenschaften "Innovativität" und damit auch "Flexibilität" dann sehr hoch, wenn die Entscheidungsträger eine sehr große Informationsnachfragemenge äußern und der Anteil der "Neu"-Informationsnachfrage an dem gesamten Objekt-Spektrum sehr groß ist.

Informationsversorgung und flexible Entscheidungen

Ergänzend hierzu wird versucht, dem Kriterium "flexible Entscheidungen" durch die Berücksichtigung der strukturbedingten Schnelligkeit der Informationsversorgung Rechnung zu tragen. Flexible Entscheidungen sind schnelle Entscheidungen. Die Fähigkeit, auf Veränderungen schnell reagieren zu können, wird wesentlich dadurch bestimmt, wie schnell die Entscheidungsträger von Änderungen der organisationsinternen und -externen Umweltsegmente Kenntnis erlangen. Sie hängt davon ab, wie schnell die Entscheidungsträger über die entsprechenden Informationen verfügen und damit - neben der Artikulation des entsprechenden Informationsbedarfs - von der Geschwindigkeit der Beantwortung dieser Informationsnachfrage.

---

1) Gebert, 1978 a, 90.

Demzufolge ist die Entschluß-Effizienz hinsichtlich des Kriteriums "flexible Entscheidungen" c.p. um so höher, je schneller die artikulierte Informationsnachfrage des Entscheiders versorgt wird.

6.2.3. Zur Anregung und Richtung der Informationsnachfrage

Die Beurteilung der Gestaltungsalternativen anhand des Leistungswirksamkeitskriteriums "nachgefragte Informationen" unter gleichzeitiger Berücksichtigung des als Sekundärmaßstab zu betrachtenden Kriteriums "Informationsversorgung" bedingt die Klärung folgender zwei Problemkreise:

1. die Frage der Anregung der Informationsnachfrage-Aktivität und
2. die Frage, ob das Kriterium "Informationsnachfrage-Aktivitäten" beide möglichen Richtungen des individuellen Suchverhaltens gleichermaßen erfaßt.

Anregung der Informationsnachfrage

Der Anstoß - die Initiative [1] - zur Artikulation der Informationsnachfrage wird i.d.R. von der Entscheidungsperson selbst ausgehen. Das Individuum erkennt eigenständig den zur Problementdeckung bzw. -lösung erforderlichen Informationsbedarf und versucht diesen aus eigenem Antrieb zu befriedigen, indem es Informationsnachfrage äußert: Entscheidungsträger und Nachfrageanreger sind identisch.

Die Entscheidungsperson kann jedoch auch als Angebotsnutzer agieren: Dem Entscheidungsträger werden Informa-

---

1) Zur Initiative vgl. Hauschildt, 1969, 734 ff.

tionen vom Informationsgenerator angeboten, die er aus eigener Initiative - aus welchen Gründen auch immer - nicht nachfragen würde. Der Informationsanbieter agiert als Nachfrageanreger.

Ein werbendes, vielleicht sogar aggressives Informationsangebot kann auf diese Weise dazu beitragen, die Diskrepanz zwischen dem objektiven Informationsbedarf und dem objektiv verfügbaren Informationspotential zu verringern. Ein "generator-aktives Informationssystem" [1] ist jedoch erst dann als effizienzbewirkende Komponente zu begreifen, wenn der Entscheidungsträger durch das Informationsangebot motiviert wird, diese Informationen auch nachzufragen. Die einfache Belieferung der Entscheidungsträger mit zusätzlichen Informationen, ohne daß sie danach gefragt haben, würde nur eine - ineffiziente - Informationsschwemme erzeugen. [2]

Richtung der Informationsnachfrage

Die Entscheidungsträger können die erwünschten Informationen grundsätzlich bei anderen und bei sich selbst "nachfragen". Hiermit sind die zwei möglichen Richtungen des individuellen Suchverhaltens aufgezeigt: Das Individuum sucht in seiner Umgebung, aber auch in seinem Gedächtnis nach Informationen. [3]

---

1) Szyperski, 1975, 1907. Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Taxonomie von Informationssystemen nach Szyperski, die - davon ausgehend, daß in einem Informationssystem die Kommunikationsprozesse zwischen den einzelnen Elementen in unterschiedlicher Weise aktiviert werden können-, zwischen generatoraktiven, benutzeraktiven und generator- und benutzeraktiven Informationssystem unterscheidet.

2) Vgl. Witte, 1972 a, 84 f.

3) Vgl. hierzu und zum folgenden Kirsch, 1970, 82 f;

Das Wissen über den Prozeß des "Erinnerns" - "wie es einem Menschen gelingt, in aktiver Weise vorher gelernte Informationen wiederzugewinnen" [1] - ist noch vergleichsweise gering. Um das "innere" Suchverhalten des Menschen möglichst realistisch erklären zu können, teilt Kirsch den menschlichen Gedächtnisapparat nach dem Kriterium der Zeitdauer, in der Informationen jeweils gespeichert sind, in das Kurzzeit- oder Arbeitsgedächtnis und das Langzeit- oder Dauergedächtnis. [2]

Das System der im Langzeitgedächtnis gespeicherten Informationen kann als Ergebnis der Gesamtgeschichte oder Entwicklung des Individuums - als seine Persönlichkeit - betrachtet werden. Zu den Informationen der Persönlichkeit rechnen die Begriffe und Werte des Individuums wie auch die kognitiven Programme, denen das Individuum bei der Steuerung seines inneren und äußeren Verhaltens folgt. Das Langzeitgedächtnis ist unbewußt; es repräsentiert "den Teil des Gedächtnisses, dessen Inhalt erst durch die Überführung ins Kurzzeitgedächtnis aktiviert wird". [3] Demgegenüber repräsentiert das Kurzzeitgedächtnis die Einstellung des Individuums, die in einem bestimmten Zeitpunkt in das "Arbeitsgedächtnis" überführten Informationen. Das Arbeitsgedächtnis ist aktiv am Prozeß der Entscheidungsfindung beteiligt; in ihm finden die bewußten Informationsverarbeitungsprozesse statt. Da die Verarbeitungskapazität dieses Teils des Gedächtnisses beschränkt ist, bleiben die Informationen in ihm nur rela-

---

Kirsch, 1971, 103 ff.

1) Kirsch, 1970, 82.

2) Vgl. zur Differenzierung menschlicher Gedächtnisse auch Kirsch, 1971, 87 ff.

3) Kirsch, 1970, 83.

tiv kurze Zeit gespeichert und werden dann an das mehr oder weniger ungegrenzte Langzeitgedächtnis zurücktransferiert.

Die nach innen gerichtete Informationssuche kann nun wie folgt gedacht werden: Das Individuum sucht sein Langzeitgedächtnis nach Informationen ab, die zur Befriedigung seines artikulierten Informationsbedarfs beizutragen vermögen und überführt diese problemrelevanten Informationen in sein Kurzgedächtnis.

Im Hinblick auf die zwei möglichen Richtungen des individuellen Suchverhaltens stellt "Lanzetta, ... allerdings in mehr spekulativer Weise, die These auf, daß sich in jedem Entscheidungsprozeß Prozesse der nach außen gerichteten Informationssuche mit Prozessen der Suche nach bereits im Gedächtnis vorhandenen Informationen abwechseln: "... der Organismus wird zunächst im Gedächtnis nach Informationen suchen, welche eine Basis für die Entscheidung liefern, und versuchen, solche Daten auszuwerten und einzubeziehen, um ihre Bedeutung für das zu lösende Problem abzuschätzen. Nur wenn diese Prozesse beendet sind und nur wenn sie keine Daten von Relvanz zu liefern vermögen, wird das Individuum versuchen, weitere Informationen zu erlangen." [1]

Diese These läßt die Schlußfolgerung zu, daß Entscheidungspersonen im allgemeinen zur Befriedigung eines als gegeben unterstellten Informationsbedarfs dann entsprechend weniger nach außen gerichtete Informationsnachfrage-Aktivitäten entwickeln, wenn sie einen großen Anteil des problembezogenen Informationsbedarfs durch Hervorrufung von

---

1) Kirsch, 1970, 82 f; Lanzetta, 1963, 263 (zit. nach Kirsch).

im Langgedächtnis gespeicherten Informationen zu befriedigen vermögen, d.h. je höher ihr individueller Wissensstand ist.

Effizienzwirkung der nach innen gerichteten Informationsnachfrage

Die oben zitierten Forschungsergebnisse von Witte und Mitarbeitern beziehen sich ausschließlich auf die nach außen gerichteten Informationsnachfrage-Aktivitäten. Die Berücksichtigung nur eines der beiden Teilaspekte des individuellen Suchverhaltens resultiert unmittelbar aus dem, diesen Untersuchungen explizit oder implizit zugrunde gelegten Informationsbegriff: "Eine Nachricht wird dann als Information bezeichnet, wenn sie für den Empfänger einen Neuigkeitswert besitzt und auf einen von diesem Empfänger definierten Zweck hin orientiert ist." [1]

Demgegenüber basiert die Unterscheidung zwischen der menschlichen Informationsgewinnung "von außen" und "von innen" auf dem Definitionstyp Wittmanns: "Information ist zweckorientiertes Wissen, also solches Wissen, das zur Erreichung eines Zieles, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition eingesetzt wird". [2]

Das Kriterium des Zweckbezugs, das eine Abgrenzung des Informationsbegriffes vom Begriff der Nachricht (semantische Ebene) ermöglicht, ist beiden Definitionen gemein-

1) Rothweiler, 1978, 7.

2) Wittmann, 1959, 14; teilweise unter näherer Umschreibung der Zwecke als Aufgaben oder Unternehmensziele haben diesen Begriff übernommen z.B. Heinen, 1976, 24; Kosiol, 1968, 162; Berthel, 1967, 28 f.

sam. Während jedoch bei Wittmann "Information" durch "Wissen" definiert wird, beide Termini also synonym gebraucht werden, und daher zwischen "neuartigen Informationen" und "bereits vorhandenen Informationen" differenziert wird, ist die "Neuartigkeit" primäres und notwendiges Begriffskriterium der Rothweiler'schen Definition. Es erfolgt eine begriffliche Trennung zwischen Information und (Vor-) Wissen. Der Ausdruck "Wissen" wird dabei als ein der Information übergeordneter Begriff aufgefaßt, "der alles, was bereits vorhanden ist, miteinbezieht ... gleichgültig wo dieses Wissen gespeichert ist". [1] Wissen entspricht also "bereits vorhandenen Informationen" (Wissensstand, Vorwissen).

Eine Begriffsdefinition kann nur nach den Kriterien der Eindeutigkeit und der Zweckmäßigkeit beurteilt werden, d.h. sie hat stets in Abhängigkeit von dem Untersuchungsziel zu erfolgen.

Die Arbeiten von Witte und Mitarbeitern sind als Beitrag zu einer pragmatischen Informations-Werttheorie zu verstehen, deren Ziel in der Bewertung noch zu beschaffender, noch zu übermittelnder und zu verarbeitender Nachrichten besteht. "Bereits vorhandenes Wissen zu bewerten, ist in diesem Zusammenhang nicht von primärem Interesse". [2] Maßgrößen der pragmatischen Informationsbewertung sind dabei nicht die qualitativen Eigenschaften von Informationen, sondern deren ökonomische und nichtökonomische Wirkungen. [3]

---

1) Rothweiler, 1978, 6, in Anlehnung an Mc Donough, 1963, 73.

2) Rothweiler, 1978, 5.

3) "Eine Information hat dann eine Wirkung, wenn sie in irgendeiner Form den Empfänger und/oder das Endprodukt des Entscheidungsprozesses beeinflußt". Rothweiler, 1978, 36.

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist ein organisatorisches Gestaltungsproblem, der zweckmäßige horizontale Differenzierungsgrad hinsichtlich der Beschaffungsfunktion. Da mit verschiedenen Gestaltungsalternativen auch unterschiedliche gedachte bzw. konkrete Beschaffungsentscheidungsträger verbunden sind, die hinsichtlich ihres aufgabenspezifischen Wissens differieren, und der individuellen Könnenskomponente unbestritten ein bedeutender Einfluß auf die Qualität der Entschlüsse zukommt, sind hier auch die bereits vorhandenen - quasi alternativenbedingten - Informationen von Bedeutung. Aus diesen Überlegungen ergibt sich, daß der vorliegenden Arbeit zweckmäßigerweise die Wittmann'sche Informationsdefinition zugrunde zu legen ist.

Es stellt sich nun die Frage, inwieweit die Untersuchungsergebnisse von Witte und Mitarbeitern auch unter Berücksichtigung des hier verwendeten "weiteren" Informationsbegriffes aussagekräftig sind; d.h. es geht darum, ob der nach ihnen gerichteten Informationsnachfrage grundsätzliche vergleichbar positive Auswirkungen auf die Qualität der erarbeiteten Entschlüsse zuzusprechen sind wie der nach außen orientierten. Aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen kann kein Anhaltspunkt dafür gefunden werden, warum das "Erinnern" als aktives Suchen nach Informationen im Gedächtnis nicht denselben positiven Einfluß auf die informationelle Fundierung einer Entscheidung nehmen sollte wie das nach außen gerichtete Suchverhalten.

Die Berücksichtigung beider Richtungen individuellen Suchverhaltens zwingt sich zudem aus folgendem Grund geradzu auf: Von Witte und Mitarbeitern werden komplexe - nur bei Rothweiler einfach-strukturierte - Entscheidungsprobleme untersucht, die lediglich ein einziges oder nur einige wenige Male zur Lösung anstehen. Wie ein Wahlproblem mehrmals gehandhabt, dann verringern sich mit der Wiederholungshäufigkeit in aller Regel die nach außen ge-

richteten Informationsnachfrage-Aktivitäten - zumal, wenn es sich um ein einfach-strukturiertes Entscheidungsproblem handelt. Es ist davon auszugehen, daß die Entscheidungspersonen bei regelmäßig bzw. wiederholt zu treffenden einfachen Entscheidungen, die in Abhängigkeit von der jeweiligen Augabensituation einen unterschiedlich hohen Anteil des Gesamtvolumens der Beschaffungsentscheidungen ausmachen, ihren artikulierten Informationsbedarf weitgehend durch Aktivierung von im Langzeitgedächtnis gespeicherten Informationen befriedigen können. Wenn die oben zitierte These von Lanzetta über das individuelle Suchverhalten Gültigkeit besitzt, werden die Entscheidungspersonen dann entsprechend geringe nach außen gerichtete Informationsnachfrage-Aktivitäten entwickeln. Die Vernachlässigung der innenorientierten Nachfragerichtung würde somit - gerade bei Routineentscheidungen - eine nicht vertretbare Reduzierung des betrachteten Informationsspektrums bedeuten. Im Rahmen dieser Arbeit bezieht sich demnach der Indikator "Informationsnachfrage" auf beide Richtungen individuellen Suchverhaltens gleichermaßen.

6.3. Beurteilung der Alternativen organisatorischer Gestaltung anhand des Kriteriums "Entscheidungsqualität"

Die "kritische" Variable "Informationsnachfrage" wird in dieser Arbeit als die Größe betrachtet, der der entscheidende Einfluß auf die Ausprägung des Kriteriums "Entscheidungsqualität" zukommt. Ihr gegenüber hat die im allgemeinen befriedigend gewährleistete Informationsversorgung untergeordnete Bedeutung.

Das Optimum an Informationsnachfrage wird durch den objektiven Informationsbedarf repräsentiert. Dieser problem-

bezogene Informationsbedarf kann in aller Regel nicht ermittelt werden. Wenn im folgenden die Gestaltungsalternativen dennoch danach beurteilt werden, "inwieweit der objektive Informations-Bedarf als Informations-Nachfrage von den Entscheidungs-Personen tatsächlich artikuliert wird" [1], so ist diese Größe lediglich als fiktiver Maßstab zu sehen, als gedankliches "Soll" oder "100-%-Marke," [2] anhand dessen die jeweils vitalisierte bzw. vitalisierbare Informationsnachfrage zu messen ist.

Ausgehend von dem Wirkungssatz
- je mehr die Entscheidungsträger ihren objektiven Informationsbedarf als Nachfrage artikulieren, desto höher ist die Entscheidungsqualität -
können die von Witte [3] angeführten Begründungen für unvollkommene Informationsnachfrage als Ansatzpunkt für die Beurteilung unterschiedlicher organisatorischer Regelungen gewählt werden. Eine Gestaltungsalternative ist dementsprechend c.p. um so leistungswirksamer, je weniger dieser Ursachen unvollkommen artikulierten Informationsbedarfs durch die jeweiligen organisatorischen Regelungen begünstigt werden.

---

1) Witte, 1972 a, 60.

2) Witte, 1972 a, 60.

3) Vgl. Witte,, 1972 a, 61 ff. Der im Rahmen dieser Arbeit verwendete Begründungskatalog weicht von dem Witte'schen insofern ab, als das Hypothesen-Element HE 14 ("Entscheidungs-Personen äußern unvollkommene Informations-Nachfrage, wenn und soweit sie mit der Bekanntgabe der Unkenntnis negative Sanktionen erwarten"; 62) keine Berücksichtigung findet, die Hypothese "subjektive Bereitschaft" hingegen ergänzend hinzugefügt wird.

6.3.1. Zu den Indikatoren "Kenntnis des objektiven Informationsbedarfs" und "qualitative Informationsverarbeitungskapazität"

Entscheidungspersonen äußern unvollkommene Informationsnachfrage

- "wenn und soweit sie ihren obejektiven (problembezogenen) Informations-Bedarf nicht kennen". [1]
  Das Individuum entspricht nicht dem Modelltyp des "homo informativus", [2] der seinen objektiven Informationsbedarf vollständigt kennt. Da die Bedarfsermittlung selbst einen Problemlösungsprozeß darstellt, wird das Ausmaß, in dem ein Entscheidungsträger den problembezogenen Informationsbedarf wahrnimmt, neben der Komplexität und Dynamik der Aufgabenstellungen - der situativen Determinante - wesentlich von seinem individuellen Problemlösungspotential bestimmt. [3]
- wenn und soweit ihnen die qualitative Informationsverarbeitungskapazität fehlt. [4]
  Die Verarbeitung von Informationen, die Auswertung und Umwandlung der empfangenen oder gewonnenen Informationen, [5] ihre "Einordnung ... in einen problemlösenden

---

1) Witte, 1972 a, 62; vgl. zur Problematik des objektiven Informationsbedarfs Teil 4.3.

2) Der "homo informaticus" kennt seinen objektiven Informationsbedarf, fragt die fehlenden Informationen stets nach und hat keine Präferenzen gegenüber bestimmten Informationsarten und -quellen; vgl. zu dieser Modellfigur Witte, 1972 a, 45 f.

3) Schindel, Wenger, 1978, 138 verstehen unter dem "Problemlösungspotential ... die Fähigkeit (eines Individuums, A.d.V.) ..., Aufgaben schnell und richtig zu lösen." Vgl. zu diesem Begriff auch Marr, 1973, 69.

4) Vgl. Witte, 1972 a, 63.

5) Vgl. Berthel, 1967, 32.

beiten zu können, auf unterschiedliche "aktuelle Funktionstüchtigkeiten" [1] zurückzuführen, d.h. auf die zu einem bestimmten Zeitpunkt unterschiedliche Realisierung des gegebenen Fähigkeiten-Potentials durch Lernprozesse.

Lernprozesse führen zu einer Veränderung der angestrebten Ziele und/oder zu einer Verbesserung der internen Modelle der Außenwelt [2], des individuellen Bilds der Situation, und beeinflussen so den Ablauf der kognitiven Prozesse. Bei mehrmaliger Auseinandersetzung mit gleichartigen Phänomenen, beispielsweise bestimmten Entscheidungsaufgaben, wirken sich Lernprozesse dahingehend aus, daß das Individuum eine gewisse Entscheidungs-"Routine" erwirbt. Im Verlauf mehrmals wiederholter Entscheidungen lernen die Entscheidungsträger die kognitiven Felder der sachlichen Zusammenhänge zu erschließen. Es wächst die Einsicht in die Problemstruktur und damit die Kenntnis der zur Problemlösung objektiv erforderlichen Informationen. [3] So konstatiert Bronner, "daß im Zuge mehrmaliger Wiederholung von Entscheidungsprozessen die erforderlichen Informationen in wesentlich stärkerem Umfange

---

1) Heckhausen, 1963, 271.

2) Vgl. hierzu und zu dieser Lerndefinition Steinbuch, 1965, 195 ff u. 245 ff; vgl. allgemein zum Lernen in kybernetischer Sicht als Erwerb neuer und relativ dauerhafte Veränderung bestehender Verhaltensweisen zwecks Verhaltensverbesserung z.B. Haseloff, 1964, 18; Steinbuch, 1965, 192; Kirsch, 1971, 63 ff.

3) Der positive Zusammenhang zwischen der Wiederholungshäufigkeit von Entscheidungsprozessen und den Informations-Nachfrage-Aktivitäten konnte in experimentellen Untersuchungen für komplexe Entscheidungen bestätigt werden; vgl. Witte, 1972 a, 71 f.

Zusammenhang", [1] stellen Anforderungen an die Fähigkeiten und Kenntnisse der Entscheidungspersonen. Verfügen Entscheidungsträger nicht über die entsprechende qualitative Verarbeitungskapazität, so ist es plausibel und aus ihrer Warte betrachtet auch rational, das sie den erkannten Informationsbedarf nur unvollkommen artikulieren.

Das individuelle Problemlösungspotential als Einflußfaktor der Informationsnachfrage

Die persönlichkeitsspezifische Ausprägung des "Könnens" umfaßt das im Gedächtnis gespeicherte Wissen (die Kenntnisse [2]) sowie das vorhandene Repertoire an kognitiven Verhaltensprogrammen, [3] das die Denkprozesse zum Zwecke der Problemlösung steuert und sich auf die hierbei zu bewältigenden Vorgänge in den einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses bezieht. Sie ist neben der jeweiligen Begabungsausstattung der Individuen insbesondere von deren Berufsausbildung abhängig. Bei gleicher "überdauernder Funktionausrüstung" [4] sind daher interindividuellen Differenzen der Leistungskapazität und damit der Fähigkeit, den Informationsbedarf zu erkennen und die entsprechenden Informationen entscheidungsbezogen verar-

---

1) Witte, 1972 a, 48.

2) Vgl. Rubinstein, 1966, 76.

3) Im Rahmen dieser Arbeit bleibt die zweite Kategorie erlernter Verhaltensprogramm, die manuellen Ausführungstechniken, als irrelevant unberücksichtig. Vgl. zur Notwendigkeit der Beherrschung von Methoden, die die Durchführung mentaler und manueller Handlungen steuern z.B. Kirsch, 1971, 128 ff; Dienstbach, 1972, 74 ff; Hoyos, 1974, 125 ff.

4) Heckhausen, 1963, 271.

vorliegen als in früheren Versuchen der kognitiven Orientierung. Die Basis der potentiellen, geistigen Verarbeitung wird damit erweitert. Ob dieses Resultat zustande kommt, weil mehr relevante Informationen eingehen oder weil die Relevanz der erhaltenen Informationen deutlicher erkannt wird, bleibt mit dieser Aussage allerdings ungeklärt". [1] Gleichzeitig erwerben die Individuen Erfahrung in der entscheidungsbezogenen Verarbeitung der entsprechenden Informationen sowie der organisatorischen Abwicklung der angestrebten Aufgaben.

Grundsätzlich richtet sich dieser Routineeffekt auf alle Entscheidungen. Mit zunehmender Anzahl der durchlaufenen Problemlösungsprozesse entwickelt das Individuum eine gewisse allgemeine Erfahrung zur Bewältigung von Entscheidungen. Dabei ist es gleichgültig, ob diese übereinstimmende oder verschiedene Problemstrukturen aufweisen, gleichartige oder ungleichartige Objekte zum Gegenstand haben - ob die Entscheidungen beispielsweise ausschließlich die Beschaffungsfunktion oder auch andere betriebliche Problembereiche betreffen. Allerdings ist eine um so größere Routinewirkung zu erwarten, je ähnlicher die von einer Entscheidungseinheit zu lösenden Entscheidungsprobleme einander sind. [2]

Diese Ausführungen rechtfertigen es, einen positiven Zusammenhang zwischen der Kenntnis des objektiven Informa-

---

1) Bronner, 1973, 151.

2) Vgl. zur Effizienz des Lernverhaltens in Entscheidungsprozessen vor allem Grün, 1973; vgl. dort insbes. die Hypothese und Befunde bezüglich der Effizienzwirkungen der Prozeßhäufigkeit (71 ff und 116 ff). Entscheidungsaufgaben gelten dabei als unverändert, wenn die Entscheidungsprozesse auf das gleiche Entscheidungsobjekt gerichtet sind. Vgl. zu den Lernprozessen in Entscheidungseinheiten auch Kappler, 1972.

tionsbedarfs sowie der qualitativen Informationsverarbeitungskapazität und der "Professionalisierung", [1] dem Einsatz von Spezialisten, anzunehmen. Spezialisten zeichnen sich durch hohe fachspezifische Expertise aus, die sie im Rahmen eines institutionalisierten Ausbildungsganges und durch praktische Erfahrung erworben haben. Infolge der ausschließlich auf ein Sachgebiet gerichteten Lernprozesse verfügen die Spezialisten in "ihrem" Bereich i.d.R. über eine größere Tiefe der Kenntnisse sowie über ein breiteres Repertoire "präformierter Reaktionsweisen" [2] und damit über mehr Problemlösungs-"Routine" als Entscheidungsträger, deren Aufgabenbereich - und damit auch Wissen - sich auf mindestens zwei unterschiedliche Sachgebiete erstreckt.

Gestaltungsalternativen und Spezialistentum

Um die strukturabhängigen Ausprägungen der Indikatoren "Kenntnis des objektiven Informationsbedarfs" und "quantitative Informationsverarbeitungskapazität" ermitteln zu können, ist nach den unmittelbaren Auswirkungen der Gestaltungsalternativen auf das Spezialistentum zu fragen.

---

1) Vgl. zur Unterscheidung zwischen spezialisierten Aufgabenträgern und Spezialisten vor allem Friedmann, 1961, 84; ders. 1959, 67 ff; zur Professionlisierung, dem Spezialistentum, vgl. Blau, Heydebrand, Stauffer, 1966, 181 f; Hall, 1968, 92 ff. Das Konzept der Professionalisierung wird meist zweidimensional gefaßt. Neben dem fachspezifischen Wissen, das i.d.R. anhand des formalen Bildungsabschlusses gemessen wird, gilt als zweite Komponente das hohe Bedürfnis nach Entscheidungsautonomie. Dieser motivationale Aspekt kann hier zurückgestellt werden.

2) Hoyos, 1974, 128.

Durch die horizontale Differenzierung des Gesamtsystems Unternehmung nach den Verrichtungskriterien entstehen funktional spezialisierte strukturelle Subsystem. Mit dem Ausmaß horizontal -funktionaler Differenzierung variiert die funktionale Spezialisierung, [1] die angibt, in welchem Umfang die betrieblichen Funktionen differenziert sind und von spezialisierten Subeinheiten wahrgenommen werden. Entsprechend den im Rahmen der Grenztypenbildung gemachten Annahmen werden die Funktionsbereiche von Singularinstanzen geleitet. Mit der Intensität horizontal-funktionaler Differenzierung wird demnach festgelegt, ob für die Grundtätigkeit Beschaffung ein betrieblicher Aufgabenträger abgestellt ist, der ausschließlich beschaffungsbezogene Entscheidungsaufgaben wahrnimmt. Unter der Prämisse, daß funktional spezialisierte organisatorische Einheiten mit Funktionssepzialisten besetzt werden, ist zugleich determiniert, ob die Beschaffungsentscheidungen von einem Beschaffungspezialisten getroffen werden.

Dem Grenztyp "B" ist die Wahrnehmung der beschaffungsbezogenen Folgeentscheidungen durch einen Beschaffungsspezialisten immanent. Hieraus kann die These abgeleitet werden, daß die Gestaltungsalternative "größtmögliche horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung" c.p. mit höheren Erträgen hinsichtlich der Indikatoren "Kenntnis des objektiven Informationsbedarfs" und "qualitative Informationsverarbeitungskapazität" als der Grenztyp "PB" verbunden ist.

---

1) Vgl. zur funktionalen und zur Rollenspezialisierung als den 2 Komponenten der Spezialisierung, Pugh et al., 1968, 72 ff. Mit der hier irrelevanten Aufgaben- oder Rollenspezialisierung wird erfaßt, inweiweit innerhalb der abgegrenzten Funktionen die Grundaktivitäten weiter nach Teilaktivitäten unterteilt und auf dieser Basis spezialisierte Rollentypen abgegrenzt

Das aktive Informationsangebot als Einflußfaktor der Informationsnachfrage

Die Kenntnis des objektiven Informationsbedarfs wurde bisher ausschließlich durch die Variable "Professionalisierung", durch das fachspezifische Können des Entscheidungsträgers, zu erklären versucht. Der Erkenntnisstand, den eine Entscheidungsperson zu einem bestimmten Zeitpunkt über die zur Lösung seiner Aufgaben objektiv erforderlichen Informationen erreicht hat, wird jedoch auch durch außerhalb seiner eigenen Person liegende Größen beeinflußt. Eine zusätzliche Erweiterung der Einsicht in den objektiven Informationsbedarf kann ein aktives Informationsangebot bewirken: Dem Entscheider werden Informationen angeboten, die er aus eigener Initiative in Unkenntnis deren Problemrelevanz nicht nachfragen würde,[1] die jedoch - einmal wahrgenommen - als zur Problemerkenntnis bzw. -bewältigung objektiv erforderlich erkannt werden. Dem aktiven Informationsangebot kommt ausschließlich als Einflußgröße der Neunachfrage-Aktivitäten des Entscheidungsträgers Bedeutung zu: Der Informationsbedarf, der durch die Routine- und Wiederholungsnachfrage versorgt werden soll, ist ex definitione bereits bekannt.

Werbende bzw. aggressive Informationsanbieter des Beschaffungsentscheiders können die Mitglieder des Subsystems Beschaffung, d.h. die dem Beschaffungsentscheidungsträger

---

sind. Die nach dem Kriterium der Rollenspezialisierung determinierten Organisationsmitglieder sind dann im Gegensatz zu den Spezialisten als spezialisierte Aufgabenträger zu bezeichnen.

1) Vgl. zum werbenden oder aggressiven Informationsangebot Teil 6.2.2.

unterstellten Organisationsmitglieder, sein. Als zweite Anbietergruppe sind die Mitglieder anderer Subsysteme des Gesamtsystems Unternehmung sowie die Repräsentanten unternehmensexterner, mit dem Beschaffungsentscheider in Interaktionsbeziehungen stehender Organisationen denkbar.

Gestaltungsalternativen und aktives Informationsangebot

Um Aussagen über die strukturabhängigen Ausprägungen des Indikators "Kenntnis des objektiven Informationsbedarfs" zu ermöglichen, muß der Einfluß ermittelt werden, den die alternativen Grenztypen sowie die "internen" Organisationsstrukturen dieser idealtypisch abgegrenzten Subsysteme auf das aktive Angebot an "Neu"-Informationen haben, das von den verschiedenen potentiellen Informationsanbietern an den Beschaffungsentscheider herangetragen wird.

1. Die dem Beschaffungsentscheider unterstellten Organisationsmitglieder als aktive Informationsanbieter:
Ob und in welchem Ausmaß die Mitglieder der Beschaffungsabteilung dem Funktionsbereichsleiter aktiv Informationen anbieten, wird wesentlich von der "internen" Struktur des Beschaffungssystems - hier: der realisierten Ausprägung der Dimension "Formalisierung" [1] - mitbestimmt. Im Formalisierungsgrad konkretisieren sich die organisationellen Barrieren, [2] die von den Mitgliedern des Beschaffungs-

---

1) Dieser Arbeit liegt die Prämisse zugrunde, daß die beschaffungsbezogenen Folgeentscheidungen auf der obersten Hierarchiestufe der idealtypisch abgegrenzten Subsysteme zentralisiert sind; vgl. Teil 3.2.1. Alternative Ausprägungen der Dimension "Zentralisation" sind daher nicht möglich.

2) Die organisationalen Barrieren werden hier isoliert betrachtet, d.h. es wird das Fehlen von personalen und Ressourcenbarrieren unterstellt: Die Systemmit-

systems überwunden werden müssen, um als aktive Informationsanbieter agieren zu können.

Diese strukturbedingten Barrieren sind "nicht an sich gut oder schlecht, erwünscht oder unerwünscht, zweckmäßig oder unzweckmäßig, sondern ihre Bewertung wird von übergeordneten Zielvorstellungen abhängen". [1] Sie wird davon bestimmt, ob ein hohes werbendes Informationsangebot in Anbetracht der jeweiligen Situationsbedingungen erstrebenswert erscheint. [2] Gedanklich können zwei Teilbarrieren unterschieden werden, die die aktiven Informationsanbieter "Mitglieder der Beschaffungsabteilung" zu überwinden haben:

- Organisationale Barrieren, die die eigeninitiierte Erarbeitung von "Neu"-Informationen erschweren (Informationsgewinnungsbarrieren).
- Organisationale Barrieren, die die Weiterleitung der gewonnen Informationen an den Entscheidungsträger behindern (Kommunikationsbarrieren). Da dem Mitglied der Beschaffungsabteilung, das die Informationen be-

---

glieder sind fähig und bereit, "Neu" - Informationen selbständig anzubieten. Entsprechende quantitative Informationsgewinnungskapazitäten sowie finanzielle Mittel sind vorhanden. Vgl. Schulz, 1977, 58 ff, der anhand dieser drei - allerdings abweichend definierten - Kernbarrieren die Response-Verzögerung bei der Initiierung novativer Entscheidungsprozesse erklärt. Vgl. zu weiteren Typologien für Barrieren in Anpassungs-, Entscheidungs- bzw. Innovationsprozesse z.B. Dienstbach, 1968; Ganz, 1962; Witte, 1973.

1) Schulz, 1977, 60; mit der relativen Wertneutralität des Begriffes Barriere wird dort die Vorziehenswürdigkeit dieses Ausdruckes gegenüber dem Wort Hindernis begründet.

2) Vgl. hierzu Teil 4.3.

schafft, selbst ex definitione die Kompetenz für die Beschaffungsentscheidungen fehlt, [1] können die von ihm gewonnen Informationen nur dann in die Entscheidungsfindung einfließen, wenn sie an eine organisatorische Stelle mit diesbezüglicher Befugnis kommuniziert werden.

Beide Teilbarrieren sind jedoch letztlich in derselben Ursache begründet: Die werbenden bzw. aggressiven informationsanbieter erarbeiten und übermitteln Informationen, die der Entscheidungsträger - ihr Vorgesetzter - überhaupt nicht "bestellt" hat. Die organisationalen Barrieren kommen in der Fesstellung zum Ausdruck, ob und inwieweit die vom Mitglied des Beschaffungssystems aus Eigeninitiative ergriffene Funktion eines Informationsnachfrage-Anregers mit seiner formalen Rolle vereinbar ist - oder mit anderen Worten: ob und inwieweit der betriebliche Aufgabenträger mit der Entscheidung, nicht angeforderte Informationen bereitzustellen, den ihm vorgegebenen Entscheidungsspielraum überschreitet.

Damit wird der enge Zusammenhang zwischen der, in der Eigeninitiative der Mitglieder des Beschaffungssystems begründeten Versorgung mit "Neu"-Informationen und dem in dieser Abteilung realisierten Formalisierungsgrad deutlich. Je höhere Ausprägungen die Formalisierungsdimensionen "Breite", "Spezifizierung" und "Verbindlichkeit" aufweisen, in desto geringerer Intensität werden die Subsystemmitglider c.p. als aktive Informationsanbieter agieren.

Diese These wird durch die häufig zu beobachtende Tatsache bekräftigt, daß einem Menschen nur das mitgeteilt wird,

---

1) Vgl. Teil 3.2.1.

was er zu hören wünscht. [1] Dieser Erfahrungssatz gilt besonders dann, wenn die Informationen - wie das bei "Neu"-Informationen häufig der Fall ist - unerwarteten, unwillkommenen und/oder unsicheren Inhalt sowie problemaufwerfenden, nicht lösenden Charakter haben [2] und zudem die Wahrscheinlichkeit und Schwere negativer Sanktionen - wie bei hohem Formalisierungsgrad - groß sind. "Initiativen haben, wie alles unerwartete Handeln, die fatale Eigenschaft, persönlich zugerechnet zu werden, da kein Erwartungszusammenhang die Mitteilung erklärt, sie also zunächst keinen anderen Grund hat, als den Mitteilenden selbst". [3] Stößt die Initiative der Organisationsmitglieder, als Nachfrageanreger zu agieren, bei dem ranghöheren Empfänger - dem Entscheidungsträger - wiederholt auf Ablehnung, so wird der Sender, um das Risiko negativer Sanktionen und damit einer persönlichen Kränkung zu vermeiden, nicht angeforderte Informationen nicht mehr erarbeiten bzw. bis zu einem günstigeren Zeitpunkt zurückhalten oder gar nicht zu übermitteln wagen. [4] Dagegen

---

1) Vgl. dazu z.B. Grössle, 1957, 74; Newmann, Summer, 1965, 184.

2) Vgl. hierzu auch Argyris, 1968, 249, der in amerikanischen Unternehmungen eine spezifische Barriere der Äußerung einer Anregung darin sieht, daß ständig erfolgsbestimmte Initiativen erwartet werden, d.h. eine Anregung soll ein Problem nicht nur aufwerfen, sonden muß gleichzeitig einen Lösungsvorschlag beinhalten.

3) Luhmann, 1972, 224.

4) In der betriebswirtschaftlichen sowie auch in der betriebssoziologischen und -psychologischen Literatur wird häufig das Verhalten des Empfängers als interpersonale Ursache der bewußten informalen Filterung von Informationen hervorgehoben; vgl. hierzu Bartram, 1969, 281. Allerdings wird bei der bewußten Manipulation von Informationen generell auf die zum formalen Aufgabenbereich des Senders gehörenden Informationen abgestellt, nicht jedoch auf die freiwillige Informationsweiterleitung.

begünstigt ein jeder Anregung und allem Neuen aufgeschlossener Entscheidungsträger die eigeninitiierten Informationsaktivitäten der Untergebenen. Der vom Entscheidungsträger artikulierte "Neu"-Informationsbedarf und die eigeninitiierte Informationsversorgung der Mitglieder der Beschaffungsabteilung verstärken sich gegenseitig. Untergeordnete Stellen machen ihre Entscheidung für oder gegen die Beschaffung und Weiterleitung nicht "bestellter" Informationen zumindest teilweise von ihren Erwartungen über das Verhalten ihrer Vorgesetzten abhängig. Wird erwartet, daß die eigeninitiierten Informationsaktivitäten dem eigenen, beruflichen Aufstieg nicht förderlich sind, unterbleiben sie in aller Regel. [1]

Diese Ausführungen berechtigen zur Formulierung folgender These über den Wirkzusammenhang Formalisierung - aktives Informationsangebot - Kenntnis des objektiven Informationsbedarfs: Da die dem Beschaffungsentscheider unterstellten Organisationsmitglieder mit abnehmender Formalisierung höhere aktive Informationsanbieter-Aktivitäten entwickeln, erbringt ein niedriger Formalisierungsgrad c.p. einen höheren Beitrag hinsichtlich des Indikators "Kenntnis des objektiven Informationsbedarf" als eine starke Formalisierung.

2. Beschaffungsexterne als aktive Informationsanbieter: Das Ausmaß, in dem Mitglieder anderer Subsysteme der Unternehmung und Unternehmensexterne "Neu"-Informationen als werbendes bzw. aggressives Informationsangebot an

---

1) Vgl. hierzu auch Carter, 1971, 418. Vgl. auch die bei Wilensky, 1967, 43, zitierte Studie von Read, derzufolge in einer empirischen Erhebung ein signifikanter Zusammenhang zwischen "Zurückhaltung von Informationen" - allerdings Informationen allgemein - und "Streben nach beruflicher Karriere" ermittel wurde.

den Beschaffungsentscheider herantragen, ist weitgehend unabhängig von dem horizontal-funktionalen Differenzierungsgrad sowie der "internen" Struktur der Beschaffung.

Mittels dieser Instrumentalvariablen kann lediglich auf die Größe, Intensität und Extension [1] der Kommunikationsbeziehungen zwischen Informationsträgern und Entscheidungsperson, die als vager Anhaltspunkt für das "Neu"-Informationsangebot Beschaffungsexterner anzusehen ist, ein entscheidender Einfluß ausgeübt werden. Dieser "spekulative Indikator" basiert auf der Vorstellung, daß mit zunehmender Intensität und Extension der kommunikativen Verbindungen zwischen den Informationsanbietern und dem Beschaffungsentscheider als potentiellem Angebotsnutzer auch die Menge angebotener "Neu"-Informationen steigt. Beispielsweise ist es denkbar, daß ein Lieferant dem Beschaffungsentscheidungsträger neben seinen eigentlichen Handelsobjekten um so mehr "Neu"-Informationen anbietet, je häufiger und länger sich diese in Verkaufs- bzw. Einkaufsverhandlungen als Partner direkt gegenüberstehen. Diese Tendenz wird durch die sozio-emotionalen Beziehungen begünstigt, die sich aufgrund der intensiven kommunikativen Kontakte zwischen den Kommunikationspartnern, beispielsweise zwischen den Vertretern des Anbieters und dem Beschaffer, entwickeln. [2] Hinweise

---

1) Die Intensität wird durch die Häufigkeit der kommunikativen Kontakte bestimmt. Die Extension wird nach der Zahl Subsystemexterner bemessen, mit der der Beschaffungsentscheider Kommunikationsbeziehungen unterhält.

2) Vgl. allgemein zur Bedeutung sozio-emotionaler Beziehungen zwischen Beschaffer und Lieferanten z.B. Robinson, Faris, 1967, 71; Fahn, 1972, 167 f. Vgl. auch Strauss, 1962, 174, der auf die positiven Auswirkungen von persönlichen Freundschaften auf die informalen Kommunikationsbeziehungen hinweist.

auf die Intensität und Extension der Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Beschaffungsentscheider und den potentiellen aktiven Informationsanbietern ermöglichen daher die zeitlichen Ressourcen, die der Beschaffungsentscheidungsperson für die Erfüllung der Beschaffungsaufgabe zur Verfügung stehen sowie die "interpersonelle Orientierung" dieses betrieblichen Aufgabenträgers. Das Angebot von "Neu"-Informationen durch Unternehmensmitglieder kann als Nebenprodukt aufgabenbezogener unternehmensinterner Interaktionsbeziehungen interpretiert werden. Auf diese Größe kann mittels der im Rahmen dieser Arbeit zur Diskussion stehenden Instrumentalvariablen vor allem über die Regelung des Koordinationsbedarfs Einfluß genommen werden. Die Form, in der die Koordinationserfordernisse im Unternehmen gehandhabt werden, erlaubt daher weitere Schlußfolgerungen auf die Intensität und Extension der Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Beschaffungsentscheider und den (potentiellen und aktuellen) aktiven unternehmensinternen Informationsanbietern.

Auf eine nähere Erörterung der Frage, welches Niveau das aktive Informationsangebot Subsystemexterner strukturbedingt erreicht, kann hier verzichtet werden, da mit der quantitativen Informationsverarbeitungskapazität und der "interpersonalen Orientierung" des Beschaffungsentscheiders sowie der Koordinationsform "Indikatoren" angesprochen sind, die sämtlich in den folgenden Kapiteln ausführlich behandelt werden. Der Grenztyp, der den höchsten Ertrag hinsichtlich dieser drei Indikatoren erbringt und damit sehr intensive und extensive kommunikative Verbindungen zwischen dem Beschaffungsentscheider und dem potentiellen und aktuellen aktiven Informationsanbietern erwarten läßt, ist wahrscheinlich mit einem hohen aktiven Informationsangebot Subsystemexterner verbunden. Diese Gestaltungsalternative ist daher c.p. in bezug auf den Indikator "Kenntnis des objektiven Informationsbedarfs"

dem gegensätzlich formulierten Grenztyp überlegen.

6.3.2. Zu dem Indikator "quantitative Informationsverarbeitungskapazität"

Entscheidungspersonen äußern unvollkommene Informationsnachfrage, wenn und soweit ihnen quantitative Informationskapazität fehlt.[1]

Information und Entscheidung sind keine punktuellen Akte, sondern stellen vielmehr multitemporale Leistungsprozesse dar.[2] Sie erstrecken sich über einen variablen Zeitraum und werden dadurch zu zeitbeanspruchenden Vorgängen.[3] Dabei ist zu berücksichtigen, daß nicht nur die eigentliche Verarbeitung der Informationen zu den Willensbildungsprozeß abschließenden Entschlüssen - der Entscheidungsprozeß i.e.S. - Zeit in Anspruch nimmt. Die zeitlichen Ressourcen werden gleichfalls durch die Erkennung und Formulierung des Informationsbedarfs sowie durch die bloße verstehende Aufnahme - die Perzeption-der Informationen belastet. Diese dem eigentlichen Willensbildungsprozeß vorgelagerten geistigen Tägigkeiten können selbst wiederum als Prozesse der Informationsverarbeitung interpretiert werden: So ist die Perzeption als kognitiver

---

1) Vgl. Witte, 1972 a, 63.

2) Der Prozeßcharakter wird in der ökonomischen Entscheidungsliteratur übereinstimmend als wesentliches Kennzeichen markiert; vgl. beispielsweise Heinen, 1976, 20 ff; Kirsch, 1970, 70 ff; Gäfgen, 1968, 100 f; Witte, 1968, 625 f; Albach, 1961, Kosiol, 1962, 102; Witte, 1969.

3) Vgl. Meffert, 1968, 34 ung 107; Grün, Hamel, Witte, 1972, 131 ff.

Prozeß zu verstehen bei dem das Individuum Informationen aus seiner Umwelt aufnimmt und anhand seiner Gedächtnisinhalte interpretiert. [1] Die Verarbeitung der empfangenen Stimuli erfolgt sowohl selektiv als auch ergänzend: "Alle die Informationen (werden, A.d.V.) aus dem Wahrnehmungsprozeß herausgefiltert, deren durch Art und Intensität der Signale zum Ausdruck gebrachten Aufmerksamkeitswert unter einer gewissen Schwelle liegt", [2] bzw. objektiv unvollkommene Informationen werden durch die kognitive Ergänzungsfähigkeit des Individuums in subjektiv vollkommene transformiert.

Die unvollständige Artikulation des erkannten Informationsbedarfs kann daher in der Knappheit der zeitlichen Ressourcen der Entscheidungsperson begründet sein. [3] Es ist plausibel, daß ein Entscheidungsträger eine Informationsnachfrage in dem Wissen unterläßt,"die dadurch aufgerufene Informations-Versorgung wegen begrenzter (quantitativer, A.d.V.) Verarbeitungskapazität, nicht entscheidungsbezogen verwenden zu können". [4]

Darüber hinaus beeinträchtigen begrenzte zeitliche Ressourcen zwangsläufig die Sorgfalt, mit der die Entscheidungs-

---

1) Vgl. Marr, 1973, 69.

2) Marr, 1973, 69 f.

3) Bronner, 1973, 118, hat im Rahmen von Experimenten mit Hilfe eines Unternehmensspieles festgestellt, daß Zeitdruck in komplexen Entscheidungssituationen zu einer quantitativen Einschränkung der Informationsnachfrage der Entscheidungseinheiten führt. Als notwenidge Bedingung für das Entstehen von Zeitdruck nennt Bronner, 1973, 25, eine definierte Frist, innerhalb der die Entscheidung durch eine formale Handlungserklärung abgeschloßen sein muß.

4) Witte 1972 a, 63.

problem- und Informationsbedarfanalyse durchgeführt wird, woraus eine größere Unkenntnis des objektiven Informationsbedarfs resultiert. Geringe Nachfrageaktivitäten bei fehlender quantitativer Verarbeitungskapazität können daher teilweise auch ihre Ursache in zeitbedingt unvollständiger Kenntnis des problembezogenen Informationsbedarfs haben.

Die Ermittlung der strukturabhängigen Ausprägung des Indikators "quantitative Informationsverarbeitungskapazität" setzt die Klärung der unmittelbaren Auswirkungen der Gestaltungsalternativen auf die zeitlichen Ressourcen des Beschaffungsentscheidungsträgers voraus. [1] Existiert im Unternehmen auf der zweiten hierarchischen Ebene ein Teilsystem, dem ausschließlich Beschaffungsaufgaben zugeordnet sind, dann ist ex definitione die gesamte Arbeitszeit des Leiters dieser organisatorischen Einheit den zeitlichen Ressourcen identisch, die der Beschaffungsentscheidungsträgers in den Prozeß der Beschaffungsaufgabenerfüllung einsetzt. Ist die Beschaffungsaufgabe dem Produktionsbereich zugeordent, dann setzt der Produktionsmanager als "Auch-Einkäufer" seine Gesamtarbeitszeit zur Lösung von Produktionsproblemen und zur Bewältigung beschaffungsbezogener Aufgabenstellungen ein. Bei der Gestaltungsalternative "größtmögliche horizontal-funktionale Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung" stehen demnach zur Beschaffungsentscheidungsfindung größere zeitliche Ressourcen zur Verfügung als bei der Strukturform "Anbindung der Beschaffung an die Produktion". Daraus kann die These abgeleitet werden, daß der Grenztyp "B" einen höheren Ertrag hinsichtlich des Indikators "quantitative Informationsverarbeitungskapazität" liefert als

---

1) Eine ausführlichere Behandlung finden die zeitlichen Ressorcen des Beschaffungsentscheidungsträgers in Teil 8.2.

der Grenztyp "PB".

6.3.3. Zu dem Indikator "subjektive Bereitschaft"

Entscheidungspersonen äußern unvollkommene Informations-Nachfrage, wenn und soweit sie keine subjektive Bereitschaft zur Nachfrage und Verarbeitung von Informationen haben. [1]

Das quantitative und qualitative Niveau des artikulierten Informationsbedarfs wird wesentlich von der Entscheidung des Individuums bestimmt, die problembezogenen Informationen nachfragen und verarbeiten zu wollen. Die "Leistungsbereitschaft", der Wille zur Aktivität, durchzieht neben dem Leistungsvermögen, dem Können, als grundlegende Determinante individueller Leistung alle Modelle menschlichen Leistungsverhaltens. [2]

Detaillierte Aussagen über die Auswirkungen organisatorischer Regelungen auf die Informationsnachfrage-Motivation sind nur unter Berücksichtigung der Bedürfnisstrukturen konkrekter Individuen, d.h. für den Fall der sog. "gebundenen" Organisation [3] möglich. Theoretische

---

1) "Durch die Artikulation von Informations-Nachfrage signalisieren die Entscheidungs-Personen ihre subjektive Bereitschaft zur Verarbeitung von Informationen". Witte, 1972 a, 49. Dieses Hypothesen-Element wird von Witte allerdings im Zusammenhang mit der Effizienz der Informationsnachfrage-Aktivität formuliert und nicht wie hier als Bedingungssatz zur Erklärung unvollkommener Informationsnachfrage.

2) Vgl. hierzu aus vielen Berthel, 1973, 385; Steinle, 1975, 183; Müller-Bader, 1977, 66 ff.

3) Vgl. zu den Begriffen "gebundenen"/"ungebundene" Organisation Teil 4.1.3.

Überlegungen zur optimalen Organisationsgestaltung sind stets der Kategorie der sog. "ungebundenen Organisation" zuzurechnen. Im Rahmen dieser Arbeit geht es dementsprechend lediglich darum, "informationelle Reaktionen" des Beschaffungsentscheiders auf die alternativen organisatorischen Maßnahmen unter Zugrundelegung berufsspezifischer Eigenschaften der gedachten Aufgabenträger oder eines häufig anzutreffenden menschlichen Verhaltens zu antizipieren.

Gestaltungsalternativen und "interpersonelle Orientierung" des Beschaffungsentscheiders

Verschiedene Differenzierungsgrade implizieren unterschiedliche Fähigkeiten - "innere Möglichkeiten" [1] -, die die gedachten Organisationsmitglieder für die Aufgabenerfüllung mitbringen und damit auch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die mit diesem Fähigkeits- und Fertigkeitspotential häufig korrelieren und zumeist berufsspezifischer Art sind. Eine Durchsicht vorliegender empirischer und konzeptioneller Untersuchungen läßt aus der Vielzahl unterschiedbarer Merkmale, die zusammen die Persönlichkeit des Individuums konstituieren, [2] bzw. die zur Beschreibung eines Berufsprofils herangezogen werden, insbesondere die Variable "informationelle Norm", relevant erscheinen. Dieses Merkmal erfaßt die einer bestimmten Berufsgruppe eigene "Informationsphilosophie": Aufgrund ihrer fachspezifischen Ausbildung sind für die Vertreter verschiedener Berufe - etwa Ingenieure und

1) Henke, 1969, 304.

2) Vgl. zum Begriff "Persönlichkeitsmerkmale" und seiner Problematik z.B. Herrmann, 1973.

Kaufleute - unterschiedliche Denk- und Arbeitsstile sowie Bezugsgruppen typisch. [1] Berufliche Ausbildung und ergänzende Erfahrung in der Berufspraxis stellen Lernprozesse dar, die nicht nur die Fähigkeiten und Kenntnisse, sondern auch die Einstellungen ändern. Die Individuen entwickeln berufsspezifische kognitive Orientierungen, die als Gründe für mögliche Unterschiede in den Verhaltensweisen und Attitüden der gedachten Entscheidungsträger bei den verschiedenen Gestaltungsalternativen betrachtet werden können.

Die "informationelle Norm"einer Berufsgruppe wird anhand der Variablen "interpersonelle Orientierung" [2] zu erfassen versucht. Die Auswahl dieses Charakteristikums ist darin begründet, daß der Ausprägung dieses Merkmals ein entscheidender Einfluß auf das informationelle Nachfrageverhalten der verschiedenen Berufsgruppen zuzusprechen ist. Die Variable "interpersonelle Orientierung" bringt zum Ausdruck, inwieweit mit der Ausübung des jeweiligen Berufes eine hohe Intensität interpersoneller Kontakte verbunden ist: "Die Ausübung eines Berufs kann relativ isoliert erfolgen, oder sie kann mit einem intensiven persönlichen Kontakt zu Menschen innerhalb und außerhalb des Systems verbunden sein ... Die Anknüpfung interper-

---

1) Vgl. March, Simon, 1958, 125.

2) Dieses Berufscharakteristika wird hier anders definier als die "interpersonale Orientierung" bei Lawrence, Lorsch, 1969, 33, oder Fiedler, 1967, 51 ff, die zwischen personen- oder beziehungsorientierten und aufgabenorientierten interpersonalen Orientierungen unterscheiden. Vgl. in diesem Zusammenhang auch Bass, 1960, der zwischen "selbstorientierten", "interaktionsorientierten" und "aufgabenorientierten" Personen differenziert. Die Gruppe der "interaktionsorientierten" Personen bezeichnet dabei die Individuen, die vor allem an der Aufrechterhaltung und Verbesserung der interpersonalen Beziehungen interessiert sind.

soneller Kontakte kann selbst den Berufsinhalt darstellen (Beispiel: Sozialarbeiter)". [1] Soweit die Aufnahme von Verbindungen zu anderen Personen Bestandteil der formalen Rolle von Organisationsmitgliedern ist, stellt sie jedoch meist ein Hilfsmittel zur Erfüllung der eigentlichen Aufgaben dar; so tritt z.B. der Einkäufer in Verbindung zu den Lieferanten, um die erforderlichen materiellen und immateriellen Güter beschaffen zu können. Wird als gegeben angenommen, daß Individuen infolge fachlicher Ausbildung bestimmte berufsspezifische Einstellungen entwickeln, so folgt daraus, daß Vertreter eines "kontaktintensiven" Berufes, auch wenn sie in einem Aufgabenbereich tätig sind, der ihrer speziellen Ausbildung nur zum Teil entspricht, ausgeprägtere Verbindungen zu anderen organisationsinternen und -externen Individuen unterhalten als Angehörige eines Berufes, bei dessen Ausübung interpersonellen Kontakten geringe Bedeutung zukommt. Einstellungen, "durch Lernprozesse erworbene, relativ dauerhafte Dispositionen der Umweltorientierung von Individuen" [2], besitzen eine hohe Änderungsresistenz, wenn sie die zentrale Persönlichkeitsbereiche des Individuum betreffen. [3] Ein Einstellungswandel wird nur dann herbeigeführt, wenn die kognitiven Dissonanzen, die durch neue, im Widerspruch zu den vorhandenen Einstellungen stehende Erfahrungen oder auch durch die wahrgenommene Diskrepanz zwischen den eigenen Orientierungen und den Einstellungen von anderen ausgelöst werden, eine relativ hoch anzusetzende Toleranzgrenze überschritten haben. [4]

---

1) Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 354.

2) Spies, 1976, 43; vgl. zum Einstellungsbegriff vor allem Kirsch, 1971, 76 ff und 162 ff.

3) Vgl. Thomae, 1960, 318.

4) Vgl. zu den Ursachen von Einstellungswechseln z.B. Graumann, 1965, 296 ff.

Interpersonalle Kontakte können aufgrund folgender Überlegungen als Indikator hoher Informationsnachfrage-Bereitschaft interpretiert werden:

- Interpersonale Kontakte konkretisieren sich als Kommunikationsprozesse, in deren Verlauf die Interaktionspartner i.d.R. abwechselnd die Rolle des Informationsnachfragers und des -anbieters übernehmen. [1] Indem das Individuum Verbindung zu Menschen innerhalb und außerhalb des Systems aufnimmt, signalisiert es seine Bereitschaft, den Informationsbedarf der Kommunikationspartner zu versorgen, andererseits aber auch selbst das Informationsangebot der Partner wahrzunehmen (als Angebotsnutzer zu agieren) sowie aus eigener Initiative Informationen nachzufragen.
- "Interpersonelle Kontakte fördern durch die Konfrontation mit anderen Ideen und Betrachtungsperspektiven die ... Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen". [2] Die "interpersonale Orientierung" einer Berufsgruppe erlaubt Hinweise darauf, inwieweit dem jeweiligen Berufsbild der Typ der "open-minded" Persönlichkeit [3] entspricht. "Open-minded" Individuen stehen ihrer Umwelt offen gegenüber, sind "also eher bereit, überkommene Denkkategorien aufzugeben und neue Ideen, neue Ent-

---

1) Die Kommunikationsbeziehungen sind zweiseitiger Natur. Zu einseitigen und zweiseitigen Kommunikationsbeziehungen vgl. Kramer, 1965, 117 ff.

2) Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 356.

3) Vgl. zur Unterscheidung "open-minded" bzw. "closed-minded" Rockeach, 1960. Auf ähnlicher Ebene liegen die Unterscheidungen zwischen den konträren Persönlichkeitstypen "other-directed", bzw. "inner-directed", Riesmann, 1950; "flexibler" bzw. "starrer" oder "rigider" Persönlichkeiten, Kahn et al., 1964, sowie Meffert, 1968, 150 ff; "extrovertierter" bzw. "introvertierter" Persönlichkeitstypen, Jung, 1950.

scheidungsmaßstäbe zu internalisieren". [1] Sie sind durch eine größere Bereitschaft gekennzeichnet, nach grundsätzlich neuen Alternativen zu suchen und infolgedessen hohe Informationsnachfrage-Aktivitäten zu entwickeln als "closed-minded" Persönlichkeiten.

Um die mit den alternativen Differenzierungsintensitäten verbundenen Ausprägungen des Teilindikators "interpersonale Orientierung" ermitteln zu können, ist zu klären, ob und gegebenenfalls inwiefern für Beschaffungs- und Produktionsspezialisten Unterschiede bezüglich dieses Orientierungskriteriums typisch sind. In Ermangelung theoretischer und empirischer Studien über den Zusammenhang zwischen den Berufsbildern des "Einkäufers" bzw. des "Fertigungsingenieurs" und den interpersonellen Orientierungen der Vertreter dieser Berufe ist man bei der Beantwortung dieser Frage auf Plausibilitätsüberlegungen angewiesen. Die Ausübung des Berufes des Fertigungsleiters erfolgt im Vergleich zu dem des Beschaffers relativ isoliert: Im Gegensatz zum Tätigkeitsprofil des Fertigungsingenieurs ist die Anknüpfung interpersoneller Kontakte - primär zu unternehmensexternen Personen, den Repräsentanten der anbietenden Betreibswirtschaften - ausdrücklicher Bestandteil des Aufgabenbildes des Einkäufers. Daher scheint die Annahme gerechtfertigt, daß der Beschaffungsspezialist infolge fachlicher Ausbildung eine intensivere interpersonelle Orientierung entwickelt als ein Experte auf dem Gebiet der Fertigung.

Diese Ausage erlaubt folgende Schlußfolgerung auf die Leistungswirksamkeit der idealtypischen Strukturalternativen: Da beim Grenztyp "B" die Beschaffungsentscheidungen von dem Vertreter eines "kontaktintensiveren" Berufes wahrgenommen

---

1) Marr, 1973, 83.

werden als bei dem gegensätzlich formulierten Grenztyp, ist die Vermutung plausibel, daß die Gestaltungsalternative "größtmögliche horizontal-funktionale Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung" c.p. einen höheren Ertrag in bezug auf den Indikator "subjektive Bereitschaft" erbringt als die Grenzform "PB".

Gestaltungsalternativen und "Gewichtungsvermutung" der betrieblichen Funktionen

Der horizontal-funktionale Differenzierungsgrad wird von Organisationsmitgliedern, die nicht der zur Festsetzung der Organisationsstruktur legitimierten Kerngruppe angehören, häufig als organisatorischer Ausdruck des relativen Gewichts interpretiert, das den unterschiedlichen betrieblichen Grundfunktionen im Gesamtsystem Unternehmung offiziell zukommt. Ein hoher horizontal-funktionaler Differenzierungsgrad läßt die relative Gleichgewichtigkeit oder -wertigkeit der betrieblichen Funktionen vermuten. Die Anbindung der Beschaffung an die Produktion bekräftigt dagegen die Annahme, daß dieser Funktion vom Organisator und damit auch von der Unternehmensleitung ein geringes relatives Gewicht beigemessen wird.

Diese "Präferenzvermutung" - ob sie objektiv richtig ist oder nicht, spielt dabei keine Rolle - beeinflußt das subjektive Verständnis, das die Organisationsmitglieder von ihrer formalen Rolle in der Organisation haben [1] und damit zwangsläufig ihr aufgabenbezogenes Verhalten:

---

1) Die horizontal-funktionale Differenzierung hat somit als eine Determinante der Rollenperzeption der Funktionsmanager interpretiert werden; vgl. zur Rollenperzeption Teil 4.1.3.

Da die betrieblichen Aufgabenträger einen der unterstellten Wertigkeit der Funktionsziele entsprechenden Einsatz des offiziellen Belohnungs- bzw. Bestrafungssystems erwarten, setzen sie ihre begrenzten zeitlichen und qualitativen Verarbeitungskapazitäten primär für die Grundaktivität ein, die sie als "Haupt"-Funktion ihres Aufgabenbereiches betrachten.

Der Gestaltungsalternative "Zuordnung der Beschaffung zum Produktionsbereich" ist die Vermutung einer relativen Geringwertigkeit der Beschaffungsfunktion immanent. Demnach scheint die These plausibel, daß der Grenztyp "PB" c.p. mit einem geringeren Ertrag hinsichtlich des Indikators "subjektive Bereitschaft" als der Grenztyp "B" verbunden ist.

6.3.4. Zur Informationsversorgung als Indikator der Informationsnachfrage und Nebenkriterium hoher Entscheidungsqualität

"Entscheidungs-Personen äußern unvollkommene Informationsnachfrage, wenn und soweit sie erwarten, daß die Informations-Versorgung nicht möglich ist." [1]

Entscheidungsträger äußern ihren erkannten Informationsbedarf unvollständig, wenn sie eine geringe Versorgungsvermutung hegen. Dabei ist irrelevant, inwieweit die subjektive Vermutung objektiv richtig ist, daß der Adressat der Nachfrage (das Entscheidungssubjekt selbst bzw. betriebsinterne oder -externe Informationsträger) den Wunsch nach Informationsversorgung nicht befriedigen kann. Wird

---

1) Witte, 1972 a, 63.

der artikulierte Informationsbedarf zum Großteil oder sogar vollständig beantwortet, dann erhöht sich das "erwartungsniveau gegenüber der Versorgungs-Möglichkeit" [1] und bewirkt zunehmende Informationsnachfrage-Aktivitäten.

Eine der Informationsnachfrage qualitativ und quantitativ adäquate Informationsversorgung kann somit aus zweierlei Gründen als Indikator hoher Entschlußqualität angesehen werden:

- Sie beeinflußt die Entscheidungsqualität positiv, indem sie einen höheren Vollständigkeitsgrad des artikulierten objektiven Informationsbedarfs bewirkt.
- Sie hat positive Auswirkungen auf die Qualität der erarbeiteten Entschlüsse, da sie Minus-, vor allem jedoch Plus-Abweichungen zwischen den Informationsversorgungs- und den Informationsnachfrage-Aktivitäten verringert bzw. vermeidet und so die Erfüllung des als Nebenkriterium der Entscheidungsqualität fungierenden Maßstabes "nachfragegerechte Informationsversorgung" gewährleistet. [2]

Es ist daher zu untersuchen, welche Gestlatungsalternative - welcher Grenztyp horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung unter Berücksichtigung der jeweils alternativen Strukturen dieser idealtypisch abgegrenzten Subsystem - die Voraussetzungen für eine Informationsversorgung schafft, die der Informationsnachfrage möglichst adäquat ist. Zuerst wird vereinfachend unterstellt, daß ein situationsbedingt hoher problembezogener Informationsbedarf vollkommen artikuliert wird. Damit wird der effizienzschädigende Fall der "Über"-Versorgung mit Informationen ausgeschlossen. Später bleibt dann zu prüfen, [3] inwieweit in der jeweils betrachteten

---

1) Witte, 1972 a, 63.

2) Vgl. hierzu Teil 6.2.1.

3) Vgl. hierzu Teil 6.3.5.

Situation ein hohes Niveau bereitgestellter Informationen aufgabenbedingt erforderlich und eine Annäherung an das Informations-Gleichgewicht unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Gestaltungsalternativen sowie der Aufgabensituation wahrscheinlich ist.

Entsprechend den zwei möglichen Richtungen des individuellen Suchverhaltens [1] kann die Informationsnachfrage grundsätzlich aus zwei verschiedenen "Quellen" versorgt werden:
Eigenversorgung bedeutet, daß die Entscheidungsperson als Informationsverwender ihre eigenen Informationswünsche durch Aktivierung von im Langzeitgedächtnis gespeicherten Informationen beantwortet.
Fremdversorgung liegt vor, wenn die Entscheidungsperson die Informationen von anderen unternehmensinternen und/oder unternehmensexternen menschlichen bzw. sachlichen Informationsquellen bezieht. Die Informationsfremdversorgung kann somit als Ergebnis der "erfolgreichen" nach außen gerichteter Informationssuche und des aktiven Informationsangebots interpretiert werden, das beim Entscheidungsträger tatsächlich diesbezügliche Informationsnachfrage motiviert hat.
In aller Regel werden beide Versorgungsquellen nebeneinander benutzt, so daß lediglich von einer mehr nach Informationsselbstversorgung bzw. Informationsfremdversorgung tendierenden Entscheidungsperson bzw. Gestaltungsalternative gesprochen werden kann.

Die strukturbedingte Informationsversorgung und damit die "versorgungsbedingte" Informationsnachfrage wird unter zwei Gesichtspunkten beleuchtet:

---

1) Vgl. hierzu Teil 6.2.3.

- Es werden Aussagen darüber versucht, ob die Informationsversorgung, die Bereitstellung der nachgefragten "Neu"- [1] und Routineinformationen, überhaupt wahrscheinlich ist. Hierbei geht es um die Frage, inwieweit die organisatorischen Rahmenbedingungen die Voraussetzungen dafür schaffen, daß die Informationsnachfrage durch Selbst- und Fremdversorgung befriedigt werden kann.
- Es werden Aussagen über das strukturbedingte "Wie", die die "Qualität", der Informationsversorgung angestrebt. Dieser Untersuchungsaspekt basiert auf der Annahme, daß die Entscheidungsqualität nicht nur über das "Ob", sondern in gleicher Weise über das "Wie" der Informationsversorgung beeinflußt wird: Der Entscheider fragt mehr Informationen nach, wenn er glaubt, daß diese Nachfrage "gut" versorgt wird. Zudem ist die Entscheidungsqualität um so höher, je "besser" die qualitative Informationsversorgung ist.

Aus pragmatischen Überlegungen werden diese beiden Aspekte ebenso wie die bisher erörterten Indikatoren des strukturbedingten Aufgabenerfüllungspotentials unter Formulierung von Bedingungssätzen behandelt, die zu erklären haben, warum nicht der gesamte objektive Informationsbedarf als Nachfrage artikuliert wird.

---

1) Mit dem Terminus "Neu"-Informationen werden diejenigen Informationen belegt, auf die die Informationsnachfrageart "Neunachfrage" abhebt (vg. Teil 4.3.). Der Begriff "Neu"-Informationen besagt jedoch nicht, daß die Routineinformationen in Gegensatz zu den "bereits vorhandenen", im Gedächtnis gespeicherten Informationen keine "neuartigen Informationen" sind (vgl. Teil 6.2.3.). Er soll lediglich betonen, daß diese Informationen eine Ausweitung des kognitiv erfaßten Objekt-Spektrums bewirken.

Entscheidungsträger äußern unvollkommene Informationsnachfrage, wenn und soweit sie erwarten, daß

1. die Befriedigung der Neu- und Routinenachfrage weder durch Eigen- noch durch Fremdversorgung möglich ist und
2. die Informationsnachfrage nicht in befriedigender Qualität versorgt wird.

Gestaltungsalternativen und Informationseigenversorgung

Das Individuum sucht zuerst in seinem Gedächtnis nach entscheidungsrelevanten Informationen: Es versucht seinen Informationsbedarf selbst zu decken. Der erste Einflußfaktor der "versorgungsbedingten" Informationsnachfrage wird demnach durch die Vermutung des Entscheidungsträgers bezüglich seiner Informationseigenversorgung repräsentiert. Objektiv wird die qualitativ und quantitativ realisierbare Eigenversorgung von den individuellen Kenntnissen und den zeitlichen Ressourcen der Entscheidungsperson bestimmt, d.h. sie ist in Abhängigkeit von der qualitativen und quantitativen Informationsverarbeitungskapazität des jeweiligen betrieblichen Aufgabenträgers zu sehen. Die objektiv mögliche Eigenversorgung wird damit von zwei Größen determiniert, die oben bereits als eigenständige Indikatoren der Informationsnachfrage herausgestellt wurden. Wird eine positive Beziehung zwischen der subjektiven Versorgungsvermutung und der objektiven Versorgungsmöglichkeit unterstellt, dann erlauben die in Teil 6.3.1. und 6.3.2. aufgestellten Thesen über die strukturbedingte qualitative und quantitative Informationsverarbeitungskapazität des Beschaffungsentscheiders Aussagen über die alternativenbedingte Informationseigenversorgung. Da der Beschaffungsentscheidungsträger beim Grenztyp "B" über eine höhere Informationsverarbeitungskapazität und damit gleichzeitig auch über größere Mög-

lichkeiten der Informationseigenversorgung verfügt, scheint die Annahme gerechtfertigt, daß dieser Grenztyp c.p. einen höheren Beitrag zum Indikator "versorgungsbedingte Informationsnachfrage" leistet als der Grenztyp "PB".

Gestaltungsalternativen und Informationsfremdversorgung

Als mögliche "Quellen" der Informationsfremdversorgung sind grundsätzlich wiederum dieselben Gruppen denkbar, die auch als aktive Informationsanbieter in Frage kommen: die Mitglieder des Subsystems Beschaffung und die Mitglieder anderer Subsysteme des Gesamtsystems Unternehmung, sowie die Repräsentanten unternehmensexterner, mit dem Beschaffungsentscheider interagierender Organisationen. Die Qualität und Quantität, in der die nach außen gerichtete Informationsnachfrage beantwortet wird, ist primär von dem Leistungsvermögen sowie der Leistungsbereitschaft dieser Informationsabieter abhängig. Sie wird damit von Variablen bestimmt, auf die außer über die oben bereits dargestellte Beeinflussung des aktiven Informationsangebotes [1] mittels der Instrumentalvariablen "horizontal-funktionale Differenzierung" und "Formalisierung" kein entscheidender Einfluß ausgeübt werden kannt. Dementsprechend kann nur geprüft werden, ob und inwiefern die Fremdversorgung der Informationsnachfrage des Beschaffungsentscheidungsträgers durch die teilsysteminterne Informationsübermittlung, d.h. die Kommunikationsstruktur der idealtypisch abgegrenzten Funktionsbereiche, beeinflußt wird.

1) Vgl. hierzu Teil 6.3.1.

Die subsysteminterne Informationsübermittlung als Teilindikator der Informationsfremdversorgung

Die Informationsbeschaffungsaufgabe [1] eines betrieblichen Grenzelementes stellt sich als ein komplexes Phänomen dar, das vor allem in Verbindung mit der Auswertung und Umwandlung der gewonnen Informationen die beschränkte Informationsverarbeitungskapazität [2] des Beschaffungsentscheiders übersteigt und daher eine arbeitsteilige Erfüllung erfordert. Infolgedessen stellt sich die Frage, welches der verschiedenen möglichen Kommunikationsnetze hinsichtlich der Übermittlung der arbeitsteilig beschafften Informationen an den Informationsnachfrager, den Beschaffungsentscheider, "optimal" ist.

Da der Funktionsmanager ex definitione die alleinige Kompetenz zur entscheidungsbezogenen Verarbeitung der beschafften Informationen hat, ist dieser grundsätzlich als Zentralpunkt in das Kommunikationsnetz des Beschaffungssystems einzugliedern. Die "als Zentralpunkte in einem Kommunikationssystem angeordneten Kommunikationssubjekte (genießen, A.d.V.) in bezug auf den raschen und

---

1) In Übereinstimmung mit der Mehrheit der betriebswirtschaftlichen Literatur wird hier nicht zwischen Informationsbeschaffung und Informationsgewinnung differenziert. Dagegen unterscheidet Kannellopoulos, 1970, 53 f, ausdrücklich zwischen beiden Begriffen: "Informationsgewinnung ist nicht nur die Tätigkeit des Erwerbs von Informationen, sondern die Gesamtheit der Überlegungen und Handlungen zur Bestimmung der benötigten Informationen ..., zur Lokalisierung der wahrscheinlichen Quellen dieser Informationen, und zur Beschaffung (eigentliche Gewinnung) der Informationen".

2) Vgl. zur beschränkten menschlichen Informationsverarbeitungskapazität z.B. Kirsch, 1970, 84 ff.

sicheren Zugang zu sämtlichen verfügbaren Informationen gegenüber anderen Kommunikationssubjekten eine bevorzugte Stellung". [1] Von den vier idealtypischen, in der Literatur i.d.R. unterschiedenen und in Gruppenexperimenten am häufigsten getesteten Kommunikationsstrukturen "Vollständiges Netz", "Kreis", "Kette" und "Stern" [2] scheiden daher die beiden erstgenannten wegen Nicht-Existenz eines Zentrums als Alternativen für die vorliegende Untersuchung aus.

Die Organisationsformen "Stern" oder "Rad" und "Kette" unterscheiden sich durch die Existenz von Informationsrelais: Während beim "Stern" direkte Kommunikationsbahnen zwischen allen informationsbeschaffenden Stellen und dem Entscheidungsträger gegeben sind, muß der Informationsfluß bei der "Kette" mindestens eine Zwischenstation durchlaufen. Gemeinsam ist beiden idealtypischen Kommunikationsstrukturen die generelle Regelung des Informationsflusses. Es sind Kommunikationskanäle spezifiziert - beim Stern direkt zum Entscheidungsträger, bei der Kette über die entsprechenden Vermittlungsstationen -, die bei der Weiterleitung der beschafften Informationen unbedingt einzuhalten sind (extrem gebundenes Kommuni-

---

1) Coenenberg, 1966, 91 f.

2) Diese bekanntesten Grundformen der Kommunikationsnetze entstammen der vorwiegend sozialpsychologisch orientierten Kleingruppenforschung. Die Ergebnisse der Untersuchungen von Bavelas, Barret, Leavitt und Guetzkow/Simon werden in der deutschsprachigen Literatur ausführlich dargestellt; vgl. z.B. Coenenberg, 1966, 105 ff; Wild, 1967, 162 ff; Bössmann, 1967, 77 ff; Zepf, 1972, 143 ff. Nähere Schlußfolgerungen in bezug auf konkrete hierarchisch ausgelegte Kommunikationsstrukturen realer Systeme werden hingegen lediglich von Bartram, 1969, 124 ff, gezogen.

kationssystem). [1] Den Informationsbeschaffern kann jedoch auch freigestellt sein, auf welchen Kommunikationswegen sie der Entscheidungsperson die Informationen zufließen lassen; dabei sind grunsätzlich auf Querverbindungen innerhalb des Kommunikationsnetzes denkbar. Diese Kommunikationsstruktur könnte - obwohl dies im Widerspruch zu der üblichen Definition eines ungebundenen Kommunikationssystems steht - provokativ als "zentralisierte Vollstruktur" bezeichnet werden.

Aus dieser Skizzierung idealtypischer Kommunikationsstrukturen wird evident, daß ein gebundenes Kommunikationssystem dem entspricht, was oben als hoher Formalisierungsgrad bezeichnet wurde. Demgegenüber ist ein ungebundenes Kommunikationssystem Ausdruck einer im Hinblick auf die Informationsübermittlung schwach formalisierten organisatorischen Einheit. In Anbetracht dieser beiden konträren Kommunikationsnetze bzw. Formalisierungsgrade stellt sich die Frage, ob unter dem Gesichtspunkt "optimaler" Informationsversorgung des Entscheidungsträgers einem gebundenen oder relativ ungebundenen Kommunikationssystem der Vorzug gebührt. Entsprechend der Annahme einer mehrstufigen Hierarchieordnung innerhalb des Beschaffungssystems [2] wird bei der Behandlung dieses Problemkreises als Ausprägung eines gebundenen Kommunikationsnetzes lediglich die "Kette" berücksichtigt. Die Beurteilung der alternativen Kommunikationsstrukturen erfolgt anhand der zwei in der Literatur wohl am häufigsten genannten

---

1) Vgl. zum Begriff gebundenes (geschlossenes) bzw. ungebundenes (offenes) Kommunikationssystem z.B. Kramer, 1965, 127 ff; Albach, 1961, 377 f; Gutenberg, 1962, 135 f.

2) Diese vereinfachende Annahme wurde in der Einführung in den Problemkreis eingeführt.

Anforderungen oder Bedingungen, denen betriebliche Kommunikationssysteme und damit die Informationsversorgungs-Aktivitäten zu genügen haben: [1] der Schnelligkeit und der Richtigkeit und Unverfälschtheit [2] der Informationsübermittlung.

1. Das Kriterium "Schnelligkeit der Informationsübermittlung"

Der Gütemaßstab "Schnelligkeit" ergibt sich aus der Tatsache, daß Informationen im Zeitablauf an Wert verlieren und Nachrichten, die dem Entscheidungsträger erst nach dem Entscheidungszeitpunkt zufließen, wertlos sind. [3] Unter der Voraussetzung, daß die Verwendung der Informationen durch den Entscheidungsträger zeitlich mit der frühestmöglichen Verfügbarkeit dieser Informationen zusammenfällt, ist daher ein Minimum der Informationsflußzeit anzustreben. [4]

---

1) Vgl. z.B. Frei, 1969, 76 ff, sowie die in der Tabelle der Leistungswirksamkeitskriterien in Teil 5.2.2. angegebene Literatur zur Kleingruppenforschung; vgl. in diesem Zusammenhang auch die Kriterien guter Informationen bei Wild, 1971; Brönimann, 1970, 111 ff.

2) Der Einfluß verfälschender Informationsübermittlung auf die Qualität der zugehörigen Entscheidungen wurde in Experimenten von Cyert, March, Starbuck, 1960/61, und Kidd, Boyes, 1959/60, untersucht. Während bei Kidd, Boyes die Korrektheit der Entscheidungen von der Qualität der Informationsvermittlung abhängt, läßt das Experiment von Cyert, March, Starbuck keinen Einfluß von "communication bias" auf die Entscheidungsqualität erkennen, "so daß angenommen werden kann, seine Existenz werde, zumindest nach einer gewissen Zeit, von den Entscheidungsinstanzen in Rechnung gestellt und kompensiert". Bössmann, 1967, 80.

3) Vgl. Mag, 1977, 144.

4) In den Abhandlungen über die Gestaltung des betrieblichen Kommunikationssystems wird die zeitliche Dimension üblicherweise unter dem Prinzip der Minimierung der Informationsflußzeit bzw. der Vermeidung von Speicherzeiten berücksichtigt. Allerdings wird

Anhaltspunkte über die Vor- und Nachteile alternativer Kommunikationsstrukturen und damit Hinweise für die zweckmäßige Gestaltung von kommunikativen Teilnetzen in der betriebswirtschaftlichen Realität ermöglichen trotz der in der Literatur verschiedentlich erhobenen Einwände [1] die Ergebnisse der zahlreichen Gruppenexperimente. [2] Beispielhaft wird auf die für die vorliegende Fragestellung relevanten Teilaspekte der wohl am meisten bekannt gewordenen Untersuchungen von Guetzkow und Simon [3] Bezug genommen. Guetzkow und Simon untersuchten den Einfluß alternativer Kommunikationsnetze - "Stern", "Kreis" und "Vollstruktur" - auf das Problemlösungsverhalten kleiner Gruppen zu je fünf Mitgiedern. Zu Beginn des Experimentes waren die Gruppen mit den sternförmigen Kommunikationswegen in der Geschwindigkeit der Aufgabenlösung deutlich überlegen. Die zunehmende Versuchswiederholung führte jedoch zu einer ständigen Annäherung der durchschnittlichen Lösungszeit je Aufgabe, insbesondere

---

dabei häufig übersehen, daß dieses Postulat nur dann Gültigkeit hat, wenn Informationsverwendung und frühstmögliche Informationsverfügbarkeit zusammenfallen; vgl. hierzu z.B. Kramer, 1965, 159 f, der Speicherprozesse nur dann für vertretbar hält, wenn Informationen nach ihrer Verwendung für weitere Verarbeitungsprozesse benötigt werden; vgl. auch Frei, 1969, 77. Zur Überbrückung einer zeitlichen Diskrepanz zwischen Informationsverwendbarkeit und frühstmöglicher Informationsverfügbarkeit ist die Speicherung von Informationen nämlich "notwendiger Bestandteil eines geeigneten Kommunikationssystems"; Coenenberg, 1966, 128 ff; vgl. auch Albach, 1961, 388; Luhmann, 1972, 192.

1) Vgl. u.a. Cherry, 1963, 47; Wild, 1966, 186; Hax, 1965, 59, Fußnote 27.

2) Vgl. Bössmann, 1967, 91 ff.

3) Vgl. Guetzkow, Simon, 1955/56, 233 ff.

zwischen Gruppen mit Stern - und denen mit Vollstruktur.[1] Die zu Beginn des Experimentes aufgetretenen Differenzen zwischen den Lösungsgeschwindigkeiten der Gruppen finden ihre Erklärung in den unterschiedlichen Schwierigkeiten und damit differierenden Lernzeiten, aus den zulässigen Kommunikationsmöglichkeiten die für die Lösung der gestellten Aufgabe optimale Organisationsform herzustellen.[2]

Diese Ergebnisse lassen nachstehende Schlußfolgerungen über die Vor- und Nachteile gebundener bzw. ungebundener Kommunikationsstrukturen in bezug auf das Kriterium "Schnelligkeit der Informationsübermittlung" zu:
Für die Weiterleitung von Informationen, die hinsichtlich ihres Auftretens vorhersehbar und in ihren organisatorischen Anforderungen vorausbestimmbar sind, wird ein auf Kommunikationsbeschränkungen beruhendes, gebundenes Teilnetz - die Kette - dem erforderlichen Informationsfluß am besten gerecht. Wie die Experimente zeigen, einigen sich zwar die Gruppen auch bei unbeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten nach mehrmaliger Wiederholung der Versuche auf einige wenige, für die Aufgabenerfüllung als geeignet erachtete Kommunikationswege. Bis die optimalen Kommunikationswege jedoch gefunden sind, wird die Übermittlung der Informationen an den Entscheidungsträger nicht in der kürzest möglichen Zeit erfolgen. Beim Vor-

---

1) Vgl. Guetzkow, Simon, 1955/56, 241.

2) Vgl. Bössmann, 1967, 82; Zepf, 1972, 147; zu ganz analogen Ergebnissen kam Christie, 1954, 194 ff. Aus der These Simons und Guetzkows, daß Kommunikationsstrukturen keinen direkten, sondern wegen der mit ihnen verbundenen Schwierigkeiten, eine optimale Informationsroute zu finden, lediglich einen indirekten Einfluß auf die Schnelligkeit der Informationsübermittlung haben, resultiert, daß "Kette" und "Stern" theoretisch gleich schnell sind.

liegen sich wiederholender gleichartiger oder ähnlicher Aufgabenstellungen, wie es die Weiterleitung von Routine- oder Wiederholungsinformationen darstellt, kann diese zur Entwicklung eines zweckmäßigen Kommunikationsnetzes erforderliche Lernzeit jedoch durch die Festlegung geeigneter Kommunikationsbahnen vermieden werden. Die Vorhersehbarkeit der Informationen selber sowie der Informationsquellen und -empfangsstellen ermöglicht die Prognostizierung des zweckmäßigen Informationsflusses. [1]
Die schnelle Übermittlung von "Neu"-Informationen an den Entscheidungsträger ist dagegen eher bei einem relativ ungebundenen Kommunikationssystem gewährleistet.
Die Weiterleitung von "Neu"-Informationen, bei denen weder die Informationen selber, noch die Informationsquellen a priori bekannt sind, verschließt sich aufgrund ihrer Einmaligkeit und Variabilität der Möglichkeit genereller Regelung. Für verschieden geartete Informationen ist auch hinsichtlich des Kriteriums der Informationsflußzeit [2] die Weiterleitung über unterschiedliche Verbindungsstellen oder Artikulationspunkte zweckmäßig.
Wenn alle Kommunikationspartner durch direkte Kommunikationsbahnen miteinander verbunden sind, bei der Kommunikationsstruktur "vollständiges Netz", erfordert die Anpassung an die gestellte neuartige Aufgabe lediglich die eventuelle Schließung von Kommunikationskanälen, d.h.

---

1) Vgl. zum Zusammenhang zwischen Programmierbarkeit der Entscheidungen und der Vorhersehbarkeit des erforderlichen Informationsflusses Albach, 1961, 385.

2) Die Weiterleitung unterschiedlich gearteter Informationen über verschiedene Stellen bietet sich auch unter dem Aspekt der Richtigkeit und Unverfälschtheit der Informationsübermittlung an: Aufgrund der individuellen Ausprägungen der verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale sind die Organisationsmitglieder in unterschiedlichem Ausmaß fähig und willens, die Informationen richtig und vollständig weiterzuleiten.

die Aktivierung potentieller Verbindungswege. Bei gebundenem Kommunikationssystem hindert dagegen die generelle Regelung des Informationsflusses die informationsbeschaffende betriebliche Stelle daran, die Nachrichten über andere als die verbindlich vorgegebenen Kommunikationsbahnen weiterzuleiten. Aussagen über die zweckmäßige Strukturierung von kommunikativen Teilnetzen sind daher nur unter Berücksichtigung der jeweils zu übermittelnden Informationen möglich: "... no network ist best in all situations". [1]

Im Ergebnis scheint daher folgende Annahme gerechtfertigt: Da ein ungebundenes Kommunikationssystem eine schnellere Übermittlung der "Neu"-Informationen ermöglicht, leistet bei einem hohen Anteil zu versorgender Neunachfrage am Gesamtnachfrage-Volumen des Entscheidungsträgers ein niedriger Formalisierungsgrad c.p. einen höheren Ertrag zum Indikator "versorgungsbedingte Informationsnachfrage" bzw. "Informationsversorgung" als eine hohe Formalisierung und umgekehrt.

2. Das Kriterium "Richtigkeit und Unverfälschtheit der Informationsübermittlung"

Dem Richtigkeits- oder Wahrheitskriterium genügt eine Information immer dann, "wenn ihr Bedeutungsinhalt entweder mit der von ihr erfaßten Wirklichkeit oder - sofern es sich um Zukunftserwartungen handelt - mit der tatsächlichen Überzeugung ihres Senders in Einklang steht". [2]

Im Kriterium der Unverfälschtheit kommt das Prinzip der Minimierung von Störeinflüssen bei der Informationsüber-

---

1) Glanzer, Glaser, 1961, 6.

2) Bartram, 1969, 268.

mittlung zum Ausdruck. "Unter Störungen des Kommunikationssystems sind alle Einflüße zu verstehen, die eine Information ihrem Inhalt oder ihrer Form nach verändern". [1] Nach ihren Ursachen ist zwischen technischen, semantischen und motivationalen Kommunikationsstörungen zu unterscheiden: [2] Technische Störungen treten als Kotierungs- und Dekotierungsfehler sowie in Form von zusätzlichen Geräuschen und Schwunderscheinungen auf. Ursächlich für semantische Informationsstärungen ist die Tatsache, daß sich der Sender der Information einer anderen Sprache bedient als der Empfänger. Motivationale Kommunikationsstörungen [3] werden vom Sender und/oder Empfänger aufgrund seiner individuellen Ziele bewußt hervorgerufen. Die Informationen wirden bewußt manipuliert, d.h. verschiedentlich selektiert, uminterpretiert oder mit zusätzlichen Informationen angereichert. [4]

Die Differenzierung zwischen den Teilaspekten der Richtigkeit und Unverfälschtheit trägt der Tatsache Rechnung, daß störungsfrei übermittelte Informationen unrichtig - unwahr - sein können, andererseits aber auch selektiv

---

1) Heinen, 1971, 231.

2) Vgl. Heinen, 1976, 231 f; Coenenberg, 1966, 43 ff; Kanellopoulos, 1970, 43 ff.

3) Coenenberg, 1966, 45, spricht von "psychologischen", Hoffmann 1976, 196, von "pragmatischen" Störungen. Da in dieser Arbeit rollenkonformes Verhalten unterstellt wird - vgl. Teil 4.1.3. - kommt dieser Störungsursache keine Bedeutung zu.

4) Der Aspekt der motivationalen Kommunikationsstörungen umfaßt ausschließlich die informalen Veränderungen von Informationen, die auf einer Vielzahl von informalen Entscheidungen beruhen; vgl. hierzu z.B. Bartram, 1969, 279 ff; Dreger, 1973, 119. Dagegen erfaßt er nicht die Informationsverdichtungen, die zu den formal geplanten Inhalten der Kommunikation zählen; vgl. Römheld, 1973, 55.

weitergeleitete Informationsteile dem Kriterium der Richtigkeit entsprechen können. Diese Unterscheidung "ist jedoch insofern unscharf, als sich beide Tatbestände in der Realität überschneiden, da z.B. die Abfilterung einzelner Bestandteile den Wahrheitsgehalt der verbleibenden Gesamtinformation beeinträchtigt. Dennoch wird die Unterscheidung dieser beiden Qualitätsmaßsstäbe durch ihren rein analytischen Zweck gerechtfertigt, der stets einen gewissen Abstraktionsgrad bedingt". [1]

Vereinfachend kann davon ausgegangen werden, daß sich die Richtigkeit und Unverfälschtheit der Informationen mit zunehmender Stufung des Informationsflusses reduziert: Je mehr Aufgabenträger zwischen die Informationsquelle und den für diese Information als Bestimmungsort geltenden Entscheidungsträger eingeschaltet sind, eine desto geringere Ausprägung des Kriteriums "Richtigkeit und Unverfälschtheit der Informationsübermittlung" ist zu erwarten. Die zwischengeschalteten Stellen "übernehmen die Funktion von Sendern und Empfängern und rufen die Bildung von zwei oder mehreren, durch denselben Informationsgehalt eng miteinander verbundenen, Kommunikationswegen" hervor. [2] Nachrichtentechnisch bewirkt eine solche Vermehrung der Kommunikationswege gleichzeitig eine Zunahme der Sende- und Empfangsvorgänge, was zu einer erhöhten Anfälligkeit der gesamten Informationsübertragung gegenüber technischen, semantischen und motivationalen Störungen führt. [3] Jede Stelle innerhalb der Kommunikationskette stellt eine potentielle

---

1) Bartram, 1969, 268. Dieser Autor unterscheidet hierbei die 2 Kriterien Wahrheitsgehalt und Vollständigkeit der Informationsübermittlung.

2) Kramer, 1965, 122.

3) Vgl. Kramer, 1965, 123, Cyert, Simon, Trow, 1966, 602 f.

Störungsquelle dar. Sie wirkt gleichsam wie ein Filter: Informationen werden von jeder Stelle, die sie durchlaufen, unter besonderen Aspekten bewertet und daher nur entsprechend "verfärbt" weitergegeben oder "versickern" gar. "Selective filtering takes place not only at the boundary of the organizations but at every stage of programm proposals". [1] So erreichen nach Klein, [2] wenn 5 Stufen zwischen der informationsbeschaffenden Stelle und der informationsverarbeitenden Aktionseinheit eingeschaltet sind und von jeder Vermittlungsstation nur die Hälfte der Informationen weitergeleitet wird, die sie selbst erreicht haben, nur circa 11.6% aller Nachrichten den Entscheidungsträger, wenn die Kontrollspanne im Durchschnitt 4 ist. [2]

Der Gefahr übermäßiger Störeinflüsse bei der Informationsübermittlung kann durch geringe Stufung der Kommunikationswege begegnet werden. Bei Informationsfremdversorgung ist das diesbezügliche Extrem realisiert, wenn die Kommunikationspartner durch direkte Kommunikationswege miteinander verbunden sind. Beim einstufigen Informationsfluß werden die Informationen "vor ihrer eigentlichen Verwendung im Hinblick auf das betriebliche Geschehen nur einem Sende- und Empfangsvorgang unterzogen"; [3] entsprechend sind die dabei auftretenden Kommunikationsstörungen vergleichsweise gering. Mit einer mehrstufigen Hierarchieordnung innerhalb des Beschaffungssystems ist als gebundenes Kommunikationssystem lediglich die "Kette", nicht aber der "Stern", vereinbar. Hohe Formalisierung und einstufiger Informationsfluß schließen einander aus.

---

1) March, Simon, 1958, 189.

2) Vgl. Klein, 1975, 301; zit. nach Roth, 1976, 105.

3) Kramer, 1965, 120.

In einem ungebundenen Kommunikationssystem kann dagegen jedes Mitglied der Beschaffungsabteilung direkte Kommunikationsbeziehungen mit dem Entscheidungsträger aufnehmen. Die Kommunikationswege, die die Informationen auf dem Wege zum Beschaffungsentscheider durchlaufen, weisen daher bei einer ungebundenen Kommunikationsstruktur des Beschaffungssystems, d.h. einem niedrigen Formalisierungsgrad, tendenziell eine geringere Stufung auf als bei einem gebundenen Kommunikationssystem. Demnach scheint die Annahme gerechtfertigt, daß eine geringe Formalisierung c.p. hinsichtlich des Kriteriums "Richtigkeit und Unverfälschtheit der Informationsübermittlung" höher zu bewerten ist als eine starke Formalisierung.

Die Bedeutung der Stufung der Kommunikationswege für die Richtigkeit und Unverfälschtheit der Informationen differiert mit der Art der übermittelten Nachrichten. Die Gefahr semantischer Störungen nimmt "in dem Maße ab, in dem die betrieblichen Informationen konstante Strukturen annehmen," [1] d.h. je höher der Anteil der weiterzuleitenden Routineinformationen ist. Diese Tendenz ist darin begründet, daß für vorhersehbare Informationen dem Sender und Empfänger gleichermaßen bekannte syntaktische Regeln festgelegt werden können, nach denen die der Übermittlung dienenden Zeichen zu sinnvollen Zeichenfolgen verknüpft werden. Zudem etabliert sich bezüglich ständig wiederholender Nachrichten "zwischen Sender und Empfänger eine ausdrückliche oder stillschweigende Konvention über die Bedeutung der zu übermittelnden Zeichen". [2] Dieser gemeinsame Zeichenvorrat" [3] bewirkt, daß "das Empfangssubjekt aufgrund seines Lernvermögens die

---

1) Coenenberg, 1966, 61.

2) ders., 1966, 59.

3) ders., 1966, 61.

Signale meist auch dann richtig zudeuten (vermag, A.d.V.), wenn diese mit einer relativ hohen Fehlerrate behaftet empfangen werden". [1] Damit sind die zwei Voraussetzungen für eine im semantischen Sinne störungsfreie Kommunikation geschaffen.

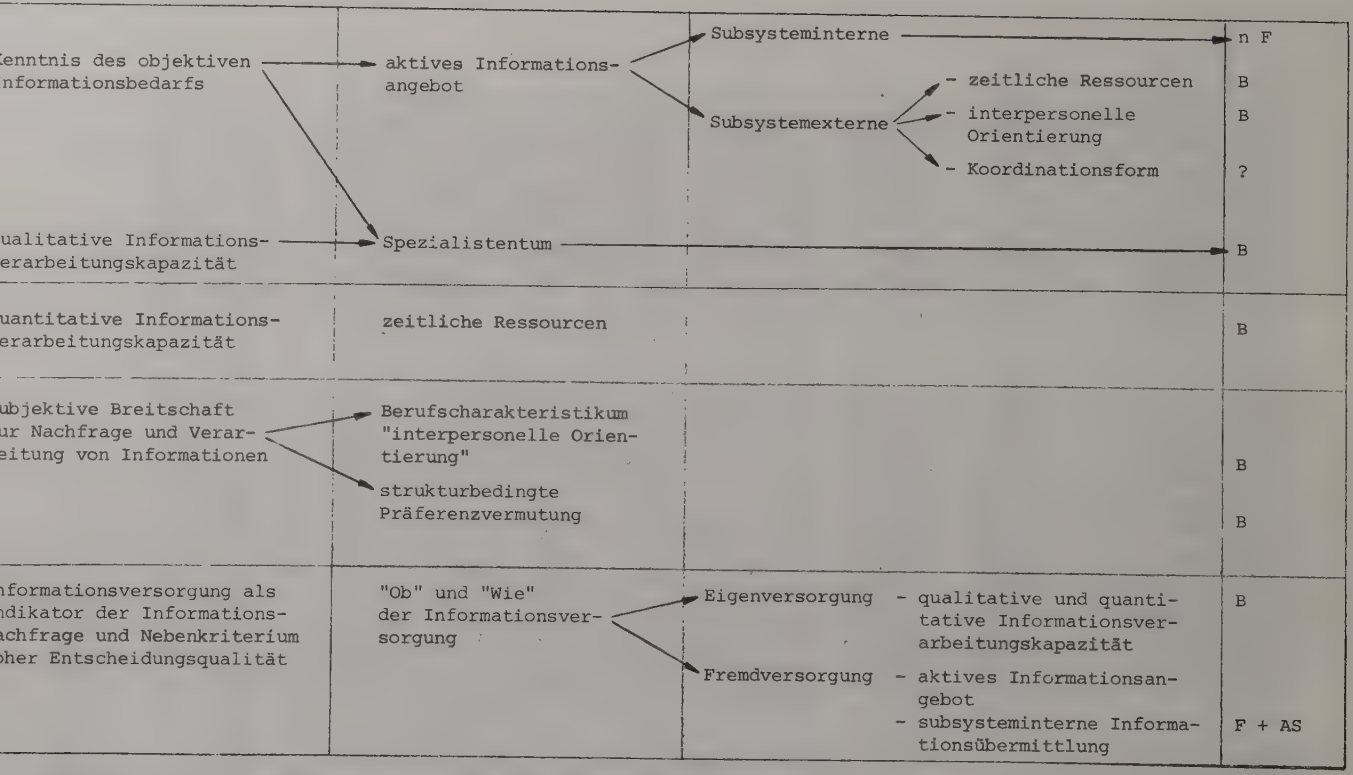
6.3.5. Zusammenfassende Betrachtung unter Berücksichtigung der Aufgabensituation

Die Beurteilung der Grenztypen horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung anhand des Kriteriums "Entscheidungsqualität" ergibt - wie durch nebenstehende Tabelle nochmals verdeutlicht wird - ein einheitliches Bild: Der Grenztyp "B" leistet in bezug auf alle Indikatoren, die zur Beurteilung der strukturbedingten Entscheidungsqualität herangezogen werden, einen größeren Beitrag als der Grenztyp "PB".
Unter vorläufiger Ausklammerung der Informationsfremdversorgung, die nur unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Aufgabensituation zu beurteilen ist, kann im Hinblick auf die zweckmäßige "interne" Struktur der idealtypisch abgegrenzten Subsysteme folgende These formuliert werden: Da die dem Beschaffungsentscheider unterstellten Subsystemmitglieder mit abnehmender Formalisierung höhere aktive Informationsanbieter-Aktivitäten entwickeln, ermöglicht ein niedriger Formalisierungsgrad c.p. eine höhere Entscheidungsqualität als eine starke Formalisierung.

Die Höhe des Minderertrages, den demgegenüber der Grenztyp "PB" in Kombination mit einem hohen Formalisierungsgrad zur Erfüllung des Kriteriums "Entscheidungsquali-

---

1) ders., 1966, 127.



Grenztyp "B", d.h. größtmögliche horizontal-funktionale Differenzierung
Formalisierung
': niedrige Formalisierung
: Aufgabensituation

Abb. 8: Überblick zur Beurteilung der Entscheidungsqualität
- hierbei wird jeweils die Strukturalternative angeführt, die den höchsten Beitrag zum jeweiligen Indikator leistet

tät" erbringt, variiert allerdings stark in Abhängigkeit von der jeweils herrschenden Aufgabensituation: Eine hohe Komplexität und Dynamik der Beschaffungsumwelt - ein geringes Routiniserungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung - hat zur Folge, daß im Vergleich zu einfachen und statischen beschaffungsrelevanten Umweltfaktoren wesentlich mehr innovative und flexible und damit auch komplexe Entscheidungen zur befriedigenden Erfüllung der verschiedenen Teilaufgabenkomplexe der Beschaffung erforderlich sind. Verbunden ist damit gleichzeitig ein sowohl quantitativ als auch qualitativ wesentlich höherer objektiver Informationsbedarf. [1] In Verbindung mit der in 6.2.2. vorgenommenen Spezifizierung des globalen Indikators "Informationsnachfrage" resultieren daraus folgende "Mehr"-Anforderungen, die eine Gestaltungsalternative bei einer komplexen und dynamischen Umwelt im Vergleich zu einer einfachen, statischen Umwelt erfüllen muß, um hinsichtlich des Kriteriums "Entscheidungsqualität" als effizient bezeichnet zu werden:

- Sie muß eine wesentlich größere mengenmäßige Informationsnachfrage des Beschaffungsentscheiders begünstigen.
- Der Anteil der auf neuartige Informationsobjekte abhebenden Informationsnachfrage an der Gesamtinformationsmenge muß ein höherer sein.
- Die artikulierte Informationsnachfrage muß schneller durch Eigen- oder Fremdversorgung befriedigt werden.

Die Erfüllung dieser "Mehr"-Anforderungen wird sämtlich durch den Grenztyp "B" und eine niedrige Formalisierung stark begünstigt. Die Effizienzdiskrepanz zwischen den beiden Grenztypen horizontal-funktionaler Differenzierung - in Verbindung mit den unterschiedlichen Formalisierungsgraden - wird demnach bei einem extrem geringen

---

1) Vgl. Teil 4.3.

Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung sehr hoch sein.
Bekräftigt wird diese These durch die struktur- und situationsabhängige Beurteilung der subsysteminternen Informationsübermittlung: Wie nebenstehende Tabelle zeigt, die eine Zusammenfassung der in 6.3.4. gezogenen Schlußfolgerungen darstellt, sind bei einem hohen Anteil zu versorgender Neunachfrage am Gesamtnachfragevolumen eine niedrige Formalisierung hinsichtlich beider "Gütekriterien" eindeutig vorzuziehen.

Demgegenüber ist bei sehr hoher Programmierbarkeit der Beschaffungsaufgabe ein wesentlich geringerer Unterschied der in der Entscheidungsqualität begründeten Leistungswirksamkeiten der Gestaltungsalternativen zu erwarten:

- Ist der objektive Informationsbedarf situationsbedingt quantitativ und qualitativ sehr gering, dann steigt die Wahrscheinlichkeit einer strukturbedingten und generell effizienzschädigenden "Über"-Versorgung [1] mit Informationen. Wenn der Grenztyp "B" in Kombination mit einem geringen Formalisierungsgrad realisiert ist und somit die Voraussetzungen für ein hohes aktives Informationsangebot gegeben sind, werden an den Beschaffungsentscheider gegebenenfalls "zu viele" "Neu"-Informationen herangetragen. Wird zudem berücksichtigt, daß der Beschaffungsentscheidungsträger beim Grenztyp "B" als Beschaffungsspezialist - gerade bei Routineentscheidungen - einen Großteil seines Informationsbedarfs bereits durch Aktivierung von im Langzeitgedächtnis gespeicherten Informationen befriedigen kann, dann wird die Möglichkeit einer Plus-Abweichung der Versorgung vom Informationsgleichgewicht noch plausibler.

---

1) Vgl. Teil 6.2.1.

Informationsarten / Indikatoren	"Neu"-Informationen	Routineinformationen
Schnelligkeit	n F	h F
Richtigkeit und Unverfälschtheit	n F	n F - h F

n (h) F: Niedrige (hohe) Formalisierung

Abb. 9: Zusammenstellung der struktur- und situationsbedingten Ausprägungen der Gütemaßstäbe zur Beurteilung der subsysteminternen Informationsübermittlung

- hierbei wird jeweils die Strukturalternative angeführt, die den höchsten Beitrag zum jeweiligen Indikator leistet

- Die struktur- und situationsabhängige Beurteilung der subsysteminternen Informationsübermittlung hat ergeben, daß bei einem hohen Anteil zu versorgender Routinenachfrage ein starker Formalisierungsgrad hinsichtlich des Kriteriums "Schnelligkeit" generell vorzuziehen ist und sich der Ertragsvorteil niedriger Formalisierung bezüglich des Gütemaßsstabes "Richtigkeit und Unverfälschtheit" reduziert.

Zusammenfassend kann daher folgender Wirkungssatz formuliert werden: Der Grenztyp "B" leistet in Kombination mit einer niedrigen Formalisierung dann im Vergleich zu der gegensätzlich formulierten Gestaltungsalternative "Anbindung der Beschaffung an die Produktion"/"hohe Formalisierung" einen wesentlich höheren Beitrag zum Indikator "Entschlußqualität", wenn das Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung sehr gering ist. Dieser Ertragsvorteil reduziert sich jedoch mit steigender Programmierbarkeit der Beschaffungsaufgabe.

Das Ergebnis hinsichtlich des aufgaben- und damit umweltabhängigen "optimalen" Formalisierungsgrades steht in Einklang mit dem in der Organisationsforschung allgemein postulierten und durch empirische Untersuchungen hinreichend bestätigen Zusammenhang zwischen der Umweltkomplexität und -dynamik und der zweckmäßigen Vorreglementierung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern. [1] Ausgangspunkt dieser theoretischen Überlegungen bzw. emprischen Studien ist die These von der Starrheit büro-

---

1) Vgl. zum Zusammenhang zwischen Umwelt und Formalisierung z.B. Gebert, 1976,1 ff; Gebert, 1976 a,56 ff; vgl. hierzu auch die empirischen Studien zum Zusammenhang zwischen Zentralisation/Dezentralisation und Organisationserfolg von Kieser, 1974, 309 ff; Khandwalla, 1975, 140 ff; vgl. auch Lorsch, Morse, 1974; Thompson, 1969, Vgl. auch die Tabelle der "Effects of Environments on Organisations" bei Starbuck, 1976, 1088 ff sowie die darin angegebenen Literaturquellen.

kratischer Strukturen und der Anpassungsfähigkeit nichtbürokratischer Organisationsformen.[1] Demnach weisen ökonomisch erfolgreiche Unternehmen (bzw. Unternehmensteilbereiche) bei hoher Umweltkomplexität und -dynamik einen niedrigen Formalisierungsgrad auf. Dagegen kann bei einfachen und stabilen Umweltbedingungen durchaus auch ein hoher Formalisierungsgrad dem wirtschaftlichen Erfolg eines Systems förderlich sein.

6.4. Beurteilung der Alternativen organisatorischer Gestaltung anhand des Kriteriums "subsystemexterne Entscheidungsdurchsetzung"

Die Macht des Beschaffungsentscheiders als Indikator subsystemexterner Entscheidungsdurchsetzung

Zwischen dem Beschaffungsentscheider und den Zielgruppen subsystemexterner Entscheidungsdurchsetzung, der Unternehmensleitung, den Leitern ranggleicher betrieblicher Subsysteme sowie relevanten Gruppen der unternehmensexternen Umwelt bestehen keine in der formalen Organisationsstruktur begründeten Beziehungen der Über-/Unterordnung. Der Beschaffungsentscheidungsträger verfügt nicht über die offizielle Kompetenz, diesen Zielgruppen die Annahme bestimmter Informationen als Entscheidungsprämissen aufgrund verbindlicher Anordnungen zu "befehlen". Um seinen Willen, d.h. seine Entscheidungen gegenüber subsystemexterner Personen, Gruppen oder Organisationen durchzusetzen, muß die jeweils zu beeinflussende Zielgruppe vielmehr davon überzeugt werden, daß die Hand-

---

1) Diese These wird z.B. durch die empirischen Studien von Burns, Stalker, 1961, 5 f, gestützt. Nicht voll bestätigt wurde die Starrheit bürokratischer Strukturen dagegen bei Aiken, Hage, 1971, 63 ff.

lungen, die der Beschaffer von ihr erwartet, ihr unter den gegebenen Bedingungen den größen Nutzen bringt. "Es geht darum, den subjektiven Bewertungsprozeß positiver und negativer Konsequenzen von Alternativen so zu modifizieren, daß der Gegner die Alternative präferiert, die auch der Beeinflussende bevorzugt, oder die dessen Erwartungen entspricht". [1]

Ob und inwieweit dieses Ziel erreicht werden kann, wird wesentlich durch die Machtbeziehungen zwischen dem Beschaffer und der (den) Ziegruppe(n) dieser Beeinflussungsaktivitäten bestimmt. [2] Damit wird die Macht des Beschaffungsentscheiders [3] zum Indikator subsystemexterner Entscheidungsdurchsetzung. Eine Gestaltungsalternative ist hinsichtlich des Gestaltungskriteriums "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential" c.p. als um so leistungswirksamer zu bewerten, ein je höheres Machtpotential des Beschaffungsentscheiders durch die jeweiligen organisatorischen Regelungen begünstigt wird.

---

1) Fahn, 1972, 213; vgl. auch Thiele, 1968, 247 ff, sowie die dort jeweils angegebene Literatur.

2) Eine Darstellung der verschiedenen Beeinflussungstaktiken, die hierbei in Frage kommen, würde im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen; vgl. hierzu z.B. Fahn, 1972, 220 ff.

3) In diesem Zusammenhang sei festgestellt, daß nach Kenntnis des Verfassers nur zwei Untersuchungen auf das unterschiedliche Machtgewicht betrieblicher Funktionsbereiche hinweisen. Beide Erhebungen ermöglichen jedoch keine Schlußfolgerungen auf die Macht der hier unterschiedenen Gestaltungsalternativen. In den Erhebungen von Perrow, 1970, 59 f und Lawrence, Lorsch, 1967, 110 ff wurde ein starkes Gewicht der Verkaufs- und Marketingbereiche ermittelt, sowie je nach Branche auch ein hohes Machtgewicht der Produktions- oder Forschungs- und Entwicklungsabteilung.

Eine Analyse der Machtbedingungen der Beschaffungsentscheidungsperson stellt daher eine Voraussetzung dafür dar, um Aussagen über die strukturbedingte Erfüllung der "external representation function" sowie der "information processing function" der Beschaffung machen zu können. Da die Aufgabensituation - wie unten ausgeführt wird - eine der machtdeterminierenden Variablen repräsentiert, erweist es sich in Abweichung von der sonstigen Vorgehensweise dieser Arbeit als zweckmäßig, die Macht des Beschaffungsentscheiders unter gleichzeitiger Berücksichtigung struktur- und situativbedingter Einflußgrößen zu bestimmen.

Der Beschaffungsentscheidungsträger versucht auf Unternehmensinterne und auf Unternehmensexterne einzuwirken: auf die Topinstanz und die Leiter ranggleicher betrieblicher Abteilungen ebenso wie auf relevante Faktoren der Umwelt, primär die potentiellen oder aktuellen Partner auf dem Beschaffungsmarkt. Entsprechend diesen zwei Richtungen subsystemexterner Beeinflussungsaktivitäten des Beschaffungsentscheiders hat die Betrachtung der Machtbedingungen grundsätzlich differenziert zu erfolgen, d.h. es ist zwischen der "Innrnmacht" und der "Außenmacht" zu unterscheiden. [1]

"Macht ist die Möglichkeit von Personen (-gruppen) (oder Organisationen, A.d.V.), auf das (die) Handlungsfeld(er) anderer Personen (-gruppen) (oder Organisationen, A.d.V.) einzuwirken". [2] Eine Person, Gruppe oder Organisation verfügt demzufolge dann über Macht, wenn sie andere Per-

---

1) Vgl. zur Differenzierung zwischen Innen- und Außenmacht Krüger, 1976, 5.

2) Krüger, 1976, 5.

sonen, Gruppen oder Organisationen - beabsichtigt oder unbeabsichtigt - allein durch ihr Vorhandensein oder durch ihr aktuelles oder potentielles Verhalten dazu bringen kann, bestimmte Ziele, Werte und Überzeugungen als Entscheidungsprämissen anzuerkennen und "wünschenswerte" Verhaltensweisen zu zeigen. [1] Macht ist somit gleichbedeutend der Möglichkeit der Einflußnahme auf andere. Die Begriffe Macht und Einfluß können daher als Synonyme verwendet werden. Im Gegensatz zur "objektiven" Wertigkeit ist Macht eine individuell empfundene Eigenschaft oder ein, einem anderen subjektiv zugeschriebenes Attribut.

Determinanten individueller Macht

Die Macht des Beschaffungsentscheiders ist von zwei Ursachenfeldern her zu bestimmen: durch die Systemvariablen und durch die Persönlichkeitsvariablen der Beteiligten. [2]

Die erste Gruppe von Determinanten zur Erklärung und Beschreibung individueller Macht, die der Systemvariablen, kann in die Klassen der organisatorisch-institutionellen Variablen und die der Variablen der Aufgebensituation [3] unterteilt werden.

---

1) Vgl. Chmelik, Kappler, 1978, 193; Kirsch, 1971 a, 184 ff; Klis, 1970, 74; French, Raven, 1968, 260; Cartwright, Zander, 1968, 215 f; Dietel, Müller-Bader, 1978, 78.

2) Vgl. Krüger 1976, 79 ff.

3) Krüger, 1976, 96 ff, spricht von der Klasse der Aufgaben- und Situationsvariablen, worunter die Systemaufgaben und die Situation der Aufgabenerfüllung verstanden werden.

Mit den organisatorisch-institutionellen Variablen werden die Eigenarten des betrieblichen Organisations- und Führungssystems erfaßt, im Rahmen dessen der Beschaffungsentscheider seine individuellen Einflußaktionen durchführt und von dessen Ausprägungen das Ausmaß und die Erfolgsaussichten individueller Maßnahmen zwangsläufig mitbestimmt werden. [1] Entsprechend der in dieser Arbeit zur Diskussion stehenden Problemstellung ist hier ausschließlich von Bedeutung, welche Auswirkungen der horizontal-funktionale Differenzierungsgrad hinsichtlich der Beschaffung auf die unternehmensinternen und -externen Einwirkungsmöglichkeiten des Beschaffungsentscheiders hat.

In Abhängigkeit von der realisierten horizontal-funktionalen Differenzierung variiert der offizielle Kompetenzbereich des Beschaffungsentscheidungsträgers und damit gleichzeitig sein in der formalen Organisationsstruktur begründeter, unternehmensinterner Einfluß. Die horizontale Verteilung von Entscheidungsaufgaben kann daher als ein Maßstab der Machtverteilung in der Unternehmung, der Innenmacht, angesehen werden. [2] Während sich die Entscheidungsbefugnisse des Produktionsmanagers als "Auch-Einkäufer" auf produktions- und beschaffungsorientierte Entscheidungen gleichermaßen erstrecken, beschränkt sich die Entscheidungskompetenz des Beschaffungsmanagers auf Beschaffungsentscheidungen. Unter sonst gleichen Bedingungen verfügt demnach der "Auch-Einkäufer" unternehmensintern

---

1) Vgl. Krüger 1976, 94.

2) Die Bedeutung der Verteilung von Entscheidungsaufgaben für die individuellen Einflußmöglichkeiten hebt auch Krüger 1976, 27 ff, im Rahmen entscheidungsorientierter Ansätze zur Machtmessung hervor. Die Verteilung der Entscheidungsaufgaben wird dort allerdings ausschließlich unter dem Aspekt der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung - d.h. der vertikalen Verteilung von Entscheidungskompetenzen - gesehen.

über die größeren indiviuellen Einflußmöglichkeiten. Es sei jedoch noch einmal ausdrücklich betont, daß mit der Instrumentalvariablen "Differenzierung" nur die Verteilung der offiziellen Entscheidungsbefugnisse erfaßt wird, nicht jedoch die tatsächliche Macht der Entscheidungsperson, da diese auch durch die im folgenden genannten Variablen determiniert wird.
Inwieweit der für die Innenmacht unterstellte Zusammenhang zwischen formaler Organisationsstruktur, der Entscheidungskompetenz, und Einflußpotential auch im Hinblick auf die Außenmacht des Beschaffers Gültigkeit besitzt, läßt sich nur schwer sagen. Es kann allenfalls vermutet werden, daß dem "Auch-Einkäufer", da sich dessen Verhandlungsvollmacht auch auf Produktionsentscheidungen erstreckt, von den unternehmensexternen Verhandlungspartnern ein höherer formaler Status zuerkannt wird,[1] der grundsätzlich die Durchsetzung der Beschaffungsinteressen erleichtert. Demnach scheint ein positiver Einfluß der organisatorischen Zusammenfassung der Beschaffungs- und Produktionsfunktion auch auf die Außenmacht des Beschaffungsentscheiders möglich.

Mit den Variablen der Aufgabensituation werden die Eigenarten der Entscheidungs- und Realisationsfelder erfaßt, auf die sich die offiziellen (Beschaffungs-)Kompetenzen des Beschaffungsentscheiders erstrecken und deren Ausprägungen die Möglichkeit und den Erfolg des Einsatzes von Machtmitteln zwangsläufig mit prägen.
Entsprechend den zwei Richtungen individueller Einflußmöglichkeiten des Beschaffers, den unternehmensinternen und den unternehmensexternen Zielgruppen der Machtausübung, wird die Machtdeterminante "Aufgabensituation"

---

1) Vgl. allgemein zur Bedeutung des formalen Status von Grenzstellen z.B. Luhmann 1972, 234 ff.

durch zwei verschiedene Größen repräsentiert:
Die "Innenmacht" des Beschaffungsentscheiders wird durch die Wertigkeit der Beschaffung beeinflußt, d.h. durch die objektive Bedeutung, die der Beschaffungsfunktion situationsbedingt für das Gesamtsystem Unternehmung zukommt. [1] Unter sonst gleichen Bedingungen besitzt der Beschaffungsentscheider unternehmensintern (gegenüber der Topinstanz sowie den anderen betrieblichen Hauptabteilungen) dann ein sehr hohes Machtpotential, wenn das beschaffungsmarktbedingte Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung gering ist und zudem die Beschaffungsaufgabe von höherer Leistungs- und Kostenrelevanz für das Gesamtsystem ist.
Die "Außenmacht" des Beschaffungsentscheiders wird durch die Stellung des Unternehmens am Beschaffungsmarkt beeinflußt. [2] Die Abhängigkeit des Beschaffungssystems von den anbietenden Betriebswirtschaften und damit die Position der Unternehmung am Beschaffungsmarkt wird durch eine Vielzahl von Faktoren determiniert, die in Teil 4.2.2.2. aufgezählt sind. Ein Vergleich dieser Größen mit den Dimensionen, anhand derer oben der Beschaffungsmarkt erfaßt wird - der Komplexität und der Dynamik - macht deutlich, daß die in dieser Arbeit vorgenommene Beschreibung der Aufgabensituation der Beschaffung keinen Erklärungswert hinsichtlich der "Abhängigkeit" und damit der Außenmacht des Beschaffungsentscheiders besitzt. Im Rahmen dieser Arbeit sind daher keine Aussagen über die situationsbedingte Außenmacht des Beschaffungsentscheidungsträgers möglich.

---

1) Vgl. hierzu Teil 4.2.2.

2) Vgl. zur Marktposition als Determinante organisationaler Verhandlungsmacht auch Fahn, 1972, 163; Heinritz, Farrell, 1971, 318 f.

Die zweite Gruppe von Determinanten zur Erklärung und Beschreibung individueller Macht, die Persönlichkeitsvariablen, umfaßt die Variablen des Könnens sowie des Wollens. Wie vor allem psychologische Untersuchungen nachgewiesen haben, besteht zwischen der Beeinflußbarkeit bzw. dem Beeinflussungsvermögen eines Individuums und seiner Persönlichkeitsstruktur ein starker Zusammenhang. [1] Hieraus folgt, daß Personen, die der gleichen Hierarchieebene einer Organisation - hier: der zweitobersten Ebene einer Unternehmung - angehören und deren Aufgaben unter Gesamtunternehmensgesichtspunkten "objektiv" gleichwertig sind, deswegen durchaus nicht über die gleiche Macht verfügen müssen. Dies Schlußfolgerung gilt - spezifiziert auf die Außenmacht - analog für Personen, die als Vertreter von Organisationen agieren, die "objektiv" die gleiche Machtposition innehaben. Unterschiede in der Persönlichkeit der Aktoren - hier der Funktionsmanager - können vielmehr dazu führen, daß die tatsächlichen Einflußmöglichkeiten dieser Personen erheblich differieren.

Positive Effekte für die individuelle Macht sind bei hoher Qualifikation zu erwarten. Mit Krüger [2] können drei Qualifikationsarten unterschieden werden, die in ihrer Bedeutung für das Einflußpotential des Beschaffungsentscheiders kaum zu überschätzen sind: Das fachliche Wissen und Können, die sachaufgabenbezogene Qualifikation, die ein Aktor durch Aus- und Weiterbildung sowie Erfahrung erworben hat, bildet die Grundlage der Expertenmacht und der Informationsmacht. [3] Die"Führungsqualifikation ...,

---

1) Vgl. beispielsweise die Übersicht bei Graumann, 1961, 87 ff.

2) Vgl. Krüger, 1976, 92 f.

3) Während die Expertenmacht ("expert power") "auf einem vermuteten Informationsvorsprung des Führenden gegenüber dem Geführten" beruht, ist die Informationsmacht

... das allgemeine Wissen und Können, das ein Aktor hinsichtlich der Beeinflußbarkeit von Personen besitzt, ... drückt sich in Begriffen wie persönliche Überzeugungskraft oder Durchsetzungsvermögen aus." [1] Die "betriebsspezifische Qualifikation" beinhaltet das Wissen über die formalen und informalen Strukturen des konkreten Betriebes, "das Wissen um Zusammenhänge, die sich hinter den Kulissen ... abspielen." [2]
Kritische Variable in dem Beziehungszusammenhang individuelle Qualifkation - individuelle Macht ist die Auswechselbarkeit des Beschaffungsentscheiders bzw. die Ersetzbarkeit seiner Qualifikation. [3] So werden die faktischen Einflußmöglichkeiten eines Beschaffers unter sonst gleichen Bedingungen dann geringer sein, wenn ein kompetenter Nachfolger "in Wartestellung" steht.
Mittels der Instrumentalvariablen "horizontal-funktionale Differenzierung" kann lediglich auf die Machtkomponente "Fachqualifikation" ein entscheidender Einfluß ausgeübt werden. Relevant ist ausschließlich die strukturbedingte "Beschaffungs"-Macht des Entscheidungsträgers. Darunter ist die Möglichkeit des Beschaffungsentscheiders zu verstehen, die beschaffungsbezogenen Entscheidungen subsystemextern durchzusetzen. Da der Beschaffungsmanager gegenüber dem "Auch-Einkäufer" über die höhere beschaf-

---

auf die "Möglichkeit einer Steuerung des Informationsflusses" zurückzuführen; Dietel, Müller-Bader, 1978, 80 u. 81. Vgl. zu diesen Machtbasen auch French, Raven, 1968, 267 f; Irle, 1971, 27; Kirsch, 1971 a, 208 ff, der die Macht des Experten auch als "funktionale Autorität" bezeichnet.

1) Krüger 1976, 92.

2) Krüger, 1976, 93.

3) Vgl. Krüger 1976, 93.

fungsaufgabenbezogene Qualifikation verfügt, [1] ist die Annahme gerechtfertigt, daß dieser c.p. mehr "Beschaffungs"-("Innen"- und "Außen"-)Macht besitzt als der Produktionsmanager als "Auch-Einkäufer".

Die zweite in der Persönlichkeit als Einzelnen begründete Machtdeterminante wird durch die Variablen des individuellen Wollens repräsentiert. [2] Der Willen zur Macht konkretisiert sich - aus der Sicht des Machthabenden - in der Bereitschaft, die Machtmittel einzusetzen. Neben der subjektiven Einsätzung der eigenen Machtposition sowie der subjektiven Bewertung der Konsequenzen - der "Kosten" und "Erträge" - der Machtausübung ist die Motivation zur Machtinanspruchnahme die eigentliche Handlungskraft, die den Beeinflussungsprozeß bestimmt. [3] Entsprechend der von konkreten Individuen abstahierenden Betrachtungsweise dieser Arbeit bleibt der Willen zur Machtausübung als Determinante der Macht der Beschaffungsentscheidungsperson unberücksichtigt.

Die struktur- und situativbedingte Macht des Beschaffungsentscheiders

Das Machtpotenial des Beschaffungsentscheiders ergibt sich aus dem Zusammenwirken aller Determinanten individueller Macht. Das Bild der Macht dieses Aktors, sein Machtprofil, [4] ist aus den verschiedenen Variablen

---

1) Vgl. Teil 6.3.2.

2) Vgl. Krüger, 1976, 80 ff.

3) Vgl. Fahn 1972, 164.

4) Vgl. hierzu Schmidt, 1972, 158 ff.

facettenartig zusammengesetzt zu denken, wobei eine Determinantengruppe in einflußbegünstigender und eine andere in einflußhemmender Ausprägung verwirklicht sein kann. [1] Die Macht des Beschaffungsentscheidungsträgers und damit auch seine Möglichkeit, die von ihm getroffenen Entscheidungen gegenüber Subsystemexternen durchzusetzen, sind um so größer, je mehr Machtvariablen hinsichtlich der Innen- und Außenmacht einflußfördernde Ausprägungen annehmen und je stärkere Machtdeterminanz eben diese Variablen besitzen. Der letztgenannte Aspekt trägt dabei der Tatsache Rechnung, daß den verschiedenen Determinanten in der Realität eine unterschiedlich hohe machtbestimmende Wirkung zukommt.

Nehmen sämtliche bzw. die ausschlaggebenden Variablen die Innenmacht begünstigende Ausprägungen an, so ist es im Extremfall sogar möglich, daß der Beschaffungsentscheider aufgrund seiner extremen Macht über seinen offiziellen Kompetenzbereich hinaus Entscheidungen trifft, die eigentlich anderen betrieblichen Aufgabenträgern zugeordnet sind. Eine solche Entwicklung könnte sich anbahnen, wenn andere organisationale Bereiche, die sehr wenige oder gar keine Beziehungen zum Beschaffungsmarkt unterhalten, von der beschaffungsmarktbezogenen Informationsversorgung und den anderen Coping-Aktivitäten des Grenzsystems Beschaffung in hohem Maße abhängig werden, und wenn die eigentlich Entscheidungsbefugten darüber hinaus ein großes Vertrauen in die sachliche Kompetenz des Beschaffers besitzen. Es ist beispielsweise denkbar, daß der Beschaffer in Kenntnis der langfristigen Verknappung eines Rohstoffes eine eigentlich dem Absatzbereich zugeordnete Entscheidung fällt, indem er veranlaßt, daß die auf den Verkauf des aus diesem Rohstoff hergestellten

---

1) Vgl. Krüger, 1976, 99.

Produktes abhebenden Werbemaßnahmen erheblich reduziert werden. In kaum abgeschwächter Form wirkt der Beschaffer auch dann auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern ein, wenn er zwar nicht den, den multitemporalen Entscheidungsprozeß abschließenden Wahlakt direkt determiniert, jedoch durch die massive Einflußnahme auf die Entscheidungsvorbereitung den eigentlichen Entschluß faktisch bereits vorwegnimmt. Formelle Befehlsgewalt und faktischer Entscheidungseinfluß fallen somit aufgrund der Expertenmacht (oder Macht durch Informationsvorteile) des Beschaffungsentscheiders teilweise weit auseinander. [1] "Ein Teil der Macht geht ... auf denjenigen oder diejenigen über, die ... Informationen besitzen". [2]

Unter Gesamtunternehmensgesichtspunkten ist eine solche Entwicklung in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabensituation unterschiedlich zu beurteilen: Der Informations- und damit auch der Beratungs- und Koordinationsaufgabe der Beschaffung kommt dann eine hohe Bedeutung zu, wenn die Beschaffungsfunktion situationsbedingt eine hohe Wertigkeit besitzt. [3] Eine hohe Innen- und Außenmacht des Beschaffungsentscheiders, eine hohe Wahrscheinlichkeit subsystemexterner Durchsetzung der beschaffungsbezogenen Folgeentscheidungen, ist daher um so höher zu bewerten, je höher die unternehmensspezifische Wertigkeit der Beschaffung ist. Demnach leistet bei einer hohen Wertigkeit der Beschaffung diejenige Gestaltungsalterna-

---

1) Diesen Aspekt betont Irle, 1971, aufgrund seiner empirischen Untersuchungen, wobei er speziell die Problematik der Stab-Linie-Beziehungen aufgreift. Vgl. zur Verlagerung des Machtzentrums von der Linie zum Stab auch Galbraith, 1968.

2) Galbraith, 1968, 82.

3) Vgl. Teil 4.3.

tive einen hohen Beitrag zum Effizienzindikator "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential", die eine hohe Macht des Beschaffungsentscheiders begünstigt.

Aus nebenstehender Tabelle geht hervor, daß jeder der beiden Grenztypen hinsichtlich einer Variablen als machtvermittelnd, in bezug auf die andere Variable jedoch als machthemmend zu bezeichnen ist: Während der Grenztyp "PB" aufgrund der umfassenden Entscheidungskompetenz des Beschaffungsentscheiders als die Gestlatungsalternative erscheint, die ein gegenüber dem Grenztyp "B" höheres Machtpotential der Beschaffungsentscheidungsperson begünstigt, gilt diese Aussage mit umgekehrten Vorzeichen bei Zugrundelegung des Indikators "sachaufgabenbezogene Qualifikation". Um sagen zu können, welcher der beiden Grenztypen hinsichtlich des Indikators "subsystemexterne Entscheidungsdurchsetzung" als höher zu bewerten ist, ist eine Gewichtung der beiden Indikatoren "offizielle Entscheidungskompetenz" und "Spezialistentum" erforderlich. Es muß festgestellt werden, welcher Variablen die größere machtdeterminierende Wirkung zukommt. Bei den Beeinflussenden - dem Beschaffungsentscheidungsträger - und den zu Beeinflussenden - vor allem den Leitern anderer betrieblicher Hauptabteilungen und den Repräsentanten der anbietenden Organisationen - handelt es sich um in der formalen Unternehmenshierarchie gleichrangig eingegliederte Organisationsmitglieder bzw. um auf dem Beschaffungsmarkt grundsätzlich gleichberechtigte Partner. Daher scheint die Annahme gerechtfertigt, das die Machtbeziehungen zwischen diesen Individuen primär durch deren persönliche Macht [1] im allgemeinen und funktionale Autorität im besonderen bestimmt werden.

---

1) Die personale Autorität basiert auf persönlichen Qualitäten des Autoritätsträgers. Sie gründet sich auf persönliche Eigenschaften wie Erfahrung, Charak-

machtdeterminierende Variablen	Indikatoren	Innenmacht	Außenmacht
Organisatorisch-institutionelle Variablen	Offizielle Entscheidungskompetenz	PB	PB
Variablen der Aufgabensituation	Wertigkeit	hW	?
Persönlichkeits-Variablen (Wissen + Können)	Spezialistentum	B	B

B: Grenztyp "B", d.h. größtmögliche horizontal-funktionale Differenzierung

PB: Grenztyp "PB", d.h. Anbindung der Beschaffung an die Produktion

hW: hohe Wertigkeit

Abb. 10: Zusammenstellung der struktur- und situativbedingten Ausprägungen der verschiedenen machtdeterminierenden Variablen

- hierbei wird jeweils die Struktur- bzw. Situationsalternative angeführt, bei der die Variablen in einflußbegünstigender Ausprägung realisiert sind

Die positionsgebundene Amtsautorität [1] hat demgegenüber eine untergeordnete machtbestimmende Wirkung.

Zusammenfassend sind daher folgende Aussagen möglich:

- Der Grenztyp größtmöglicher horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung ermöglicht unter sonst gleichen Bedingungen ein höheres Machtpotential des Beschaffungsentscheidungsträgers als der Grenztyp "PB". Beim Grenztyp "B" verfügt die Entscheidungsperson als Beschaffungsspezialist über das größere beschaffungsspezifische Können. Da der fachlichen Expertise gegenüber der Variablen "offizielle Entscheidungskompetenz" der größere Machteinfluß zukommt, leistet dieser Grenztyp c.p. einen höheren Beitrag zum Indikator "subsystemexterne Entscheidungsdurchsetzung" als der Grenztyp "Anbindung der Beschaffung an die Produktion".
- Die unternehmensinternen Einflußmöglichkeiten des Beschaffungsentscheiders variieren bei jedem Grenztyp erheblich mit der Wertigkeit der Beschaffung für das Gesamtsystem Unternehmung, wobei die Innenmacht des Beschaffungsentscheidungsträgers unter sonst gleichen Bedingungen mit steigender Wertigkeit ebenfalls zunimmt.

---

terstärke, Vertrauen und Ansehen ebenso wie auf die persönliche Sachverständigkeit. Vgl. zur persönlichen und fachlichen Autorität Ziegler, 1970, 25 ff.

1) Vgl. zur Amts- oder Positionsautorität, die als formale Autorität Bestandteil der hierarchischen Position einer sozialen Organisation ist, z.B. Ziegler, 1970, 30 f.

7. Das Gestaltungskriterium "Koordination"

7.1 Grundlegung

7.1.1. Die Koordination als Systemerfordernis

Die Realisierung des Sachziels der Unternehmung, die Erstellung und Verwertung von Leistungen, erfordert das Zusammenwirken aller betrieblichen Funktionen. Die im Rahmen der verschiedenen Funktionen durchzuführenden Aktivitäten sowie die ihnen zugrundeliegenden Entscheidungen bedürfen daher der gegenseitigen Abstimmung und Koordination. [1] Die Gestaltungsalternativen sind folglich daraufhin zu untersuchen, inwieweit sie die Abstimmung der interdependenten Einzelentscheidungen im Unternehmen begünstigen bzw. erschweren oder gar verhindern, [2] d.h. ob sie dem Systemerfordernis der Wahrung der Koordinationsfähigkeit gerecht werden. Potentielle Vorteile der Differenzierung des Gesamtsystems werden erst dann deutlich, wenn die durch die Segmentierung entstehenden Koordinationsprobleme gelöst sind. [3]

Das Koordinationsproblem wird allgemein als Problem der Regelung des Zusammenwirkens der betrieblichen Entschei-

---

1) vgl. grundlegend zur Koordination, March, Simon, 1958, 22 ff; Dietel, 1972, insbes. 16 ff; Meier, 1969, 893 ff; Hax, 1965; Lindblom, 1965, 24.

2) Da eine optimale Abstimmung der betrieblichen Entscheidungen aufgrund multivariabler unternehmerischer Zielfunktionen undurchführbar ist, ist das Koordinationskriterium begrenzt zu formulieren, d.h. erstrebt wird eine befriedigende Lösung des Koordinationsproblems; vg. Müller-Bader, 1977, 92.

3) vgl. Grochla, 1972, 190.

dungen im Hinblick auf das Organisationsziel gesehen. Die betriebswirtschaftliche Koordinationsliteratur legt hierbei vorwiegend den Koordinationsbegriff zugrunde, der von den Entscheidungsträgern selbst ausgeht und demzufolge Koordinationsprobleme ex definitione erst dann auftreten, "wenn eine Menge von Einzelentscheidungen auf eine Vielzahl von Entscheidungsträgern verteilt wird, zwischen denen Entscheidungsinterdependenzen bestehen." [1]

Für vorliegende Untersuchung ist jedoch eine sehr weite Fassung des Koodinationsbegriffes zweckmäßig, die "an den Einzelentscheidungen selbst anknüpft (A.d.V.), gleichgültig, ob diese ... von einer oder mehreren Personen getroffen werden". [2] Koordinationsprobleme ergeben sich demnach sowohl bei Entscheidungen, die von verschiedenen Entscheidungsträgern getroffen werden, als auch "für das einzelne Individuum, das über eine Mehrzahl eigener Aktivitäten zu entscheiden oder die Aktivitäten mehrerer anderer Individuen festzulegen hat" [3] ; "das einzelne Individuum hat dann Probleme der Koordination seiner nacheinander zu treffenden Einzelentscheidungen". [4]

Entsprechend sind die Gestaltungsalternativen daraufhin zu prüfen,

1. inwieweit sie die Koordination der Vielzahl von Einzelentscheidungen ermöglichen, die der Beschaffungsmanager bzw. der Produktionsmanager als "Auch-Einkäufer" zu treffen hat.
   Dieser Teilaspekt beleuchtet die intrasegmentale Abstimmung, die beim Grenztyp "B" der intrafunktionalen

---

1) Kirsch, 1971 a, 75; vgl. hierzu z.B. Kirsch 1971 a, 75 ff; ders. 1971 b, 61 ff; Dietel, 1972.

2) Kirsch, 1971 a, 75

3) Dietel, 1972, 1

4) Kirsch 1971 a, 75.

Koordination identisch ist und beim Grenztyp "PB" die die interfunktionale Abstimmung zwischen Produktions- und Beschaffungsentscheidungen beinhaltet.

2. inwieweit sie die Koordination der Einzeleintscheidungen des Beschaffungsmanagers bzw. des "Auch-Einkäufers" mit den übrigen betrieblichen Entscheidungen ermöglichen, soweit erstere und letztere Wahlprobleme voneinander abhängig sind.
   Dieser Teilaspekt beleuchtet die intersegmentale Abstimmung, die beim Grenztyp "B" der Koordination der Beschaffungsentscheidungen mit den anderen Funktionsentscheidungen identisch ist und beim Grenztyp "PB" der Abstimmung der bereits koordinierten Produktions- und Beschaffungsentscheidungen mit weiteren interdependenten betrieblichen Entscheidungen. Dieser zweite Gesichtspunkt der Koordination bezieht sich somit ausschließlich auf die interfunktionale Abstimmung.

Wenn die betrieblichen Einzelentscheidungen aufeinander abgestimmt sein sollen, sind zwei Koordinationsprobleme befriedigend zu lösen: die intrasegmentale und die intersegmentale Koordination. Demnach ist eine organisatorische Regelung hinsichtlich des Leistungswirksamkeitskriteriums "Koordination" um so höher zu bewerten, einen je höheren Beitrag sie zur Erreichung dieses generellen Organisationszieles erbringt, d.h. eine je "bessere Lösung" der beiden Koordinationsprobleme sie ermöglicht.

7.1.2. Die Voraussetzungen abgestimmter Entscheidungen als Indikatoren der Koordination

Interdependente Entscheidungen sind koordiniert, d.h. die Entscheidung A ist auf die Entscheidung B abgestimmt und umgekehrt, wenn der Entscheidung A (B) unter anderem Entscheidungsprämissen zugrunde liegen, die nicht in die

Definitionen der Situation eingehen würden, wenn keine Entscheidungsinterdependenz bestünde, und wenn diese erwarteten Konsequenzen der Entscheidung B (A), die zu Prämissen der Entscheidung A (B) gemacht wurden, auch tatsächlich eintreffen. [1]

Aus dieser Definition resultieren folgende zwei Voraussetzungen für koordinierte Entscheidungen:

1. Die erwarteten Konsequenzen der Entscheidung B (A) werden als Prämissen in der Entscheidung A (B) berücksichtigt (Berücksichtigungsproblem).
   Diese Bedingung koordinierter Entscheidungen ist c.p. erfüllt, wenn
   - entweder dem (bzw. den) Entscheidungsträger(n) koordinierende Entscheidungsprämissen als "effektiv definierte Vorschriften (Befehle)" [2] vorgegeben sind - unterstellt, diese Beschränkungen werden von der (bzw. den) Entscheidungsperson(en) als Entscheidungsprämissen akzeptiert; oder
   - der (bzw. die) Entscheidungsträger "freiwillig" im Vorgriff auf erwartete Konfliktsituationen oder als Konsequenz der Konfliktaktualisierung und -absorption die erwarteten Auswirkungen der Entscheidung B (A) als Prämissen seiner Entscheidung A (B) berücksichtigt.
2. Die erwarteten Konsequenzen der Entscheidung B (A) treffen tatsächlich ein (Schätzproblem).
   Interdependente Entscheidungen sind nur dann als vollständig koordiniert zu bezeichnen, sofern keine Ent-

---

1) Diese Definition der Entscheidungskoordination wurde in Anlehnung an Kirsch, 1971 a, 80 und Dietel, 1972, 119, gewählt. Deren Definitionen liegt jedoch - wie oben bereits erwähnt - der von den Entscheidungsträgern selbst ausgehende Koordinationsbegriff zugrunde.

2) Kirsch, 1971, 142.

scheidung zu anderen als den bei den jeweils übrigen Entscheidungen als Prämissen berücksichtigten Konsequenzen führt. [1] Die Prognose der Konsequenzen interdependenter Entscheidungen setzt die Kenntnis der Prämissen dieser Entscheidungen voraus und damit die Konstruktion eines Modells der Entscheidungssituation, aufgrund dessen Erwartungen über eine Entscheidung und deren Konsequenzen antizipiert werden können. [2] "Häufig werden zuverlässige Prognosen jener kognitiven Informationen, die in einer konkreten Situation ... als Zielprämissen in die Definition der Entscheidungssituation aufgenommen werden, nicht möglich sein. Ein gewisses Maß an Koordination kann jedoch bereits dann erreicht werden, wenn bestimmte Verhaltensweisen zuverlässig ausgeschlossen werden können." [3]

Die richtige Prognostizierung der Konsequenzen interdependenter Entscheidungen, die erfolgreiche Lösung des Schätzproblems, kann somit im wesentlichen als abhängig betrachtet werden vom Wissensstand

- des Koordinators über die Menge der Entscheidungsprämissen, der kognitiven Informationen, die die interdependenten Entscheidungen beeinflussen bzw.
- des Entscheidungsträgers A (B) über die Prämissen der Entscheidung B (A).

Je größer das Wissen über Zielfunktion, Nebenbedingungen und Handlungsalternativen eines Auswahlproblems ist, desto sicherer kann - rationales Entscheidungsverhalten vorausgesetzt - die gewählte Alternative und deren Auswirkungen prognostiziert werden.

Wie ausgeführt wurde, kann das Koordinationsproblem gedanklich in ein Berücksichtigungs- und ein Schätzproblem unter-

---

1) vgl. Dietel, 1972, 119.

2) vgl. Dietel, 1972, 122 f.

3) vgl. Dietel, 1972, 123.

teilt werden. Sollen Aussagen über die Auswirkungen von Grenztypen auf das Koordinationsergebnis gemacht werden, ist zu prüfen, inwieweit die Gestaltungsalternativen unter Berücksichtigung des Einsatzes verschiedener Koordinationsinstrumente die Erfüllung dieser beiden Voraussetzungen oder Indikatoren koordinierten Entscheidungen begünstigen. Bei dieser Betrachtung wird vereinfachend die Möglichkeit vernachlässigt, daß betriebliche Aufgabenträger die zentral bzw. dezentral getroffenen Koordinationsentscheidungen offen oder verdeckt nicht akzeptieren und somit durch Behinderung oder Verhinderung koordinationsentscheidungsadäquater Aufgabendurchführung den Abstimmungserfolg vermindern oder gar ganz vernichten.

7.2. Zum Zusammenhang zwischen horizontal-funktionaler Differenzierung und Koordinationsbedarf

Die Beurteilung der idealtypischen Gestaltungsalternativen anhand des Koordinationskriteriums setzt die Klärung des Zusammenhangs zwischen der horizontal-funktionalen Differenzierung und dem Koordinationsbedarf voraus. Somit ist zu prüfen, ob und gegebenenfalls inwieweit der Koordinationsbedarf einer Unternehmung, die Verknüpfung aus intra- und intersegmentalen Abstimmungserfordernissen, durch den Grad horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffungsaufgabe beeinflußt wird.

Horizontal-funktionale Differenzierung und intersegmentale Koordinationsaufgaben

Aus pragmatischen Überlegungen setzt die Bestimmung des gesamten Koordinationsbedarfs einer Organisation am intersegmentalen Koordinationsbedarf an. Der intersegmentale Koordinationsbedarf wird im wesentlichen durch den Grad

der strukturellen Differenzierung, d.h. die Anzahl horizontal abgegrenzter Teilbereiche innerhalb eines Systems bestimmt, sowie durch das Ausmaß bzw. die Intensität der Interdependenzen zwischen diesen Teilsystemen.

Mit Thompson [1] können drei Arten von Interdependenzen mit unterschiedlichen Intensitäten voneinander abgegrenzt werden, die in der Reihenfolge ihrer Nennung steigenden Koordinationsbedarf erzeugen: gepoolte, sequentielle und reziproke Interdependenzen. Gepoolte Interdependenzen liegen vor, wenn zwei organisatorische Einheiten in bezug auf gemeinsame begrenzte Ressourcen voneinander abhängig sind. Bei sequentieller Interdependenz ist der Output eines Subsystems der Input eines anderen Subsystems. Interdependenzen sind schließlich reziprok, wenn eine unmittelbare gegenseitige Abhängigkeit zwischen den jeweils betrachteten Stellen und Abteilungen besteht, d.h. wenn die Input-Output-Beziehungen zwischen Subsystemen wechselseitig sind.

Je höher der Differenzierungsgrad und je intensiver die Interdependenzen, desto größer sind c.p. die Koordinationsaufgaben. [2]

Mit dem Grad horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffungsaufgabe steigen demnach c.p. die intersegmentalen Koordinationsaufgaben aus folgenden Gründen:

- Die Anzahl zu koordinierender Teilsysteme nimmt zu
- Durch die größere Anzahl der abstimmungsbedürftigen verrichtungsspezialisierten Abteilungen steigt der Umfang

---

1) vgl. Thompson, 1967, 54 f.

2) vgl. in diesem Zusammenhang auch Staehle, 1973, 122; Kieser 1974, 307; Kubicek, 1975, 50 ff.

der Interdependenzen zwischen den Subsystemen. Die Anbindung der Beschaffung an den Produktionsbereich ist dagegen einer Verlagerung derjenigen gepoolten und sequentiellen Interdependenzen auf die intrasegementale Ebene gleichbedeutend, die zwischen Beschaffungs- und Produktionsfunktion bestehen. Durch diese "Bündelung der Abstimmungsaktivitäten" [1] reduziert sich der noch verbleibende intersegmentale Koordinationsbedarf.

- Die strukturelle Differenzierung induziert eine personelle Differenzierung. [2] Ein hoher horizontal-funktionaler Differenzierungsgrad führt dazu, daß die in den spezialisierten Stellen tätigen Personen unterschiedliche Einstellungen, Normen und Verhaltensweisen entwickeln. Für Spezialisten sind aufgrund ihrer Ausbildung und Berufserfahrung differenzierte Ziel-, Zeit- und interpersonale Orientierungen typisch. [3] Mit der strukturellen Differenzierung erhöht sich somit gleichzeitig die kognitive Differenzierung der Unternehmensmitglieder, die ein Konfliktpotential schafft, das Koordinationsproblem schwieriger macht und den Koordinationsbedarf steigert. Gegenüber dem Grenztyp größter horizontal-funktionaler Differenzierung ist die Anbindung der Beschaffung an den Produktionsbereich einer

---

1) Kieser, Kubicek, 1977, 81.

2) Lawrence, Lorsch stellen die personelle Differenzierung als die zentrale Determinante der Integration (Koordination) heraus; vgl. hierzu und zum folgenden Lawrence, Lorsch, 1967, 10 f; dies, 1969, 9 ff, 33 ff, 42 ff. Der personellen und kognitiven Differenzierung vergleichbar ist die soziale Differenzierung bei Kirsch, Klein, 1977, 126 f.

3) Diese drei spezifischen Dimensionen von Denk- und Arbeitsstilen, die sich unter den Managern verschiedener Abteilungen entwickeln, wurden in empirischen Studien als wesentlich ermittelt; vgl. Lawrence, Lorsch, 1969, 9; Walker, Lorsch, 1970, 43 ff.

Reduzierung der personellen Differenzierung gleichbedeutend: Auf den Einsatz eines Beschaffungsspezialisten wird verzichtet, indem dem Produktionsspezialisten die Kompetenz bezüglich sämtlicher beschaffungsbezogener Folgeentscheidungen zugeordnet ist.

Intersegmentale Koordinationsaufgaben und Koordinationsbedarf

Der intersegmentale Koordinationsbedarf hängt nicht nur von den bereits erörterten Variablen "Differenzierung" und "Art der Interdependenzen" ab. Er wird auch davon bestimmt, inwieweit neben der Abteilungsbildung bereits weitere Möglichkeiten zur Reduzierung des Koordinationsbedarfs realisiert sind und in welchem Ausmaß die "Strategie der Vernachlässigung oder des Nicht-Koordinieren-Wollens angewendet wird". [1] Diese zwei Faktoren sind dementsprechend als intervenierende Variablen zu berücksichtigen zwischen der struktureller Differenzierung bzw. dem Ausmaß an Interdependenzen und dem intersegmentalen Koordinationsbedarf, d.h. der "Menge von Interdependenzen ..., die explizit durch den Einsatz von Koordinationsinstrumenten geregelt werden soll." [2]

Eine weit verbreitete, vom Einsatz der Instrumentalvariablen"horizontal-funktionale Differenzierung " allerdings weitgehend unabhängige Möglichkeit, über eine Reduktion der bestehenden Interdependenzen den Koordinationsbedarf

1) Kubicek, 1975, 53.

2) Kubicek, 1975, 53.

zu senken, [1] besteht beispielsweise in der Einrichtung von Eingangs- bzw. Zwischenlägern. Sind im Rahmen der Güterbewegung derartige "Puffer" eingerichtet, so können Diskrepanzen und Schwankungen zwischen Einkauf und Fertigung (durch Rohstoffläger) bzw. zwischen Produktion und Verkauf (durch Fertigwarenläger) durch einen Aufbau oder Abbau des jeweiligen Lagerbestandes ausgeglichen werden.

Eine weitere sogenannte partielle Entkupplungs- (decoupling-[2]) Strategie stellt die Bereitstellung von Überschußreserven dar. Je knapper die Kapazität der eingesetzten Ressourcen (Sachmittel, Menschen), um so anfälliger ist ein Bereich für Schwankungen und Stockungen in anderen Bereichen. Durch das Vorhandensein von "organizational slack" sinkt diese Abhängigkeit.
Der Begriff "organisatorischer Überschuß", "organizational slack", wurde von Cyert/March [3] im Rahmen ihrer Theorie der Organisation als einer Koalition entwickelt. Er bezeichnet "das Potential ..., das der Organisation an überschüssigen Ressourcen zur Verfügung steht", [4] "das Ausmaß an menschlichen und maschinellen Ressourcen, das unter dem Blickwinkel des jeweiligen Zielsystems und Anspruchniveaus zu einem bestimmten Zeitpunkt über das nach dem ökonomischen Prinzip notwendige Maß an Ressourcen hinausgeht, um einen bestimmten Zielerreichungsgrad des Leistungsprozesses zu erfüllen". [5]

---

1) vgl. zu verschiedenen Möglichkeiten, den Koordinationsbedarf zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten zu verringern vor allem Emery, 1969, 21 ff; vgl. auch Kieser, Kubicek, 1977, 80 ff.

2) vgl. zur partiellen und massiven (z.B. Bildung autonomer Teilbereiche wie Profit-Centers) Anwendung von sog. "decoupling"-Strategien, Williamson, 1970, 25, 123.

3) vgl. Cyert, March, 1963, 36.

4) Welge, 1975, 73.

5) Fuchs-Wegner, Welge, 1974, 77 f.

Durch das Vorhandensein von "slack" in Form überdimensionierter menschlicher Ressourcen - hier: der Entscheidungsträger verfügt über "überschüssige" qualitative und quantitative Informationsverarbeitunskapazität - können Schwankungen auf dem Input - und/oder Output-"Markt" durch die Aktualisierung latenten Potentials aufgefangen werden, ohne daß diese(beschaffungssystem-) externen Veränderungen Störungen des Gesamtsystems Unternehmen bewirken. Die nachgelagerten Stellen können beispielsweise ohne Verzögerungen beliefert werden, weil der Beschaffungsmanager aufgrund ausreichender qualitativer und quantitativer Verarbeitungskapazität auf plötzliche Störungen auf dem Beschaffungsmarkt mit intensiver und qualifizierter Suche nach geeigneten Substituten reagieren kann. "Slack" wirkt daher stabilisierend. Er macht die Organisation weniger störanfällig [1] und bietet zugleich gute Voraussetzungen für Anpassungsmaßnahmen. [2]

Ob und inwieweit eine Organisation bewußt auf die Koordination der interdependenten Subsysteme verzichtet, wird primär durch die Intensität der zwischen den Teilbereichen bestehenden und erkannten Abhängigkeiten bestimmt. Ein steigendes Ausmaß an Interdependenzen erzeugt c.p. einen steigenden Koordinationsbedarf. Damit ist eine Zunahme der Kosten verbunden, die dann entstehen, wenn der Koordinationsbedarf gedeckt werden soll (Koordinations-

---

1) vgl. Zannetos, 1965, B - 62.

2) vgl. Cyert, March, 1963, 38. In der neueren Organisationsliteratur findet das "Slack"-Phänomen als Voraussetzung für Anpassungsprozesse vor allem in Zusammenhang mit Innovation und Wachstum stärkere Beachtung; vgl. z.B. Fuchs-Wegner, Welge, 1974, 77 ff; Welge, 1975, 72 ff und 214 ff; Kieser, 1970, 127 ff.

kosten), bzw. eine Erhöhung der Autonomiekosten, [1] die durch die bewußte Vernachlässigung gedanklich erkannter Interdependenzen zwischen den Teilsystemen einer Organisation verursacht werden.

Quasi-autonome Teilbereiche im Sinne von weitgehend unabhängigen Teilsystemen können im Rahmen der funktionalen Aufbauorganisation nicht gebildet werden. [2] Im Vergleich zu einer Gliederung nach Objekten führt eine Systemdifferenzierung nach Verrichtungen, bedingt durch die intersegmentalen Leistungsbeziehungen, tendenziell zu einer wesentlich höheren Intensität der Interdependenzen. [3] Die hohen Kosten der Autonomie, die demzufolge mit einem weitgehenden Verzicht auf horizontale Koordination verbunden sind, stehen der Anwendung der Strategie des "Nicht-Koordinieren-Wollens", der bewußten Inkaufnahme von Autonomiekosten, im Wege. Die Wirtschaftlichkeitsverluste, die durch eine massive Anwendung der Strategie der Vernachlässigung der sachbedingten Interdependenzen entstehen, sind bei funktionaler Organisationsstruktur höher als die Koordinationskosten, die eine Berücksichtigung der Inderdependenzen mit sich bringt. [4]

---

1) Die Kosten der Autonomie drücken sich nach Frese, 1970, 75 ff, zit. nach Welge, 1975, 18, aus in der Differenz zwischen dem Ergebnis, das erreicht wird bei Berücksichtigung aller Interdependenzen zwischen allen Teilbereichen einer Organisation und dem tatsächlich erzielten Ergebnis.

2) vgl. hierzu auch die Ausführungen zur operationalen Unabhängigkeit in Teil 3.3.

3) Dieser Gedanke, der heute im Zusammenhang mit der Diskussion um divisionalisierte Organisationsstrukturen häufig behandelt wird, wurde in der Organisationstheorie schon früh formuliert; vgl. z.B. March, Simon, 1958, 28.

4) Den Zusammenhang zwischen Autonomie- und Koordinationskosten veranschaulichen z.B. Emery, 1969, 31, und Frese, 1972, 410 f. Der - formal ermittelbare - optimale Ausgleich zwischen Koordination und Autonomie ist dann realisiert, wenn die Summe aus Koordinationskosten und Autonomiekosten ihr Minimum erreichen, d.h. es geht um die Bestimmung des Gleichgewichtes zwischen beiden Kostenarten.

Diese Ausführungen ermöglichen folgende Annahmen über die Auswirkungen des horizontal-funktionalen Differenzierungsgrades hinsichtlich der Beschaffungsaufgabe auf die Höhe des intersegmentalen Koordinationsbedarfs, der explizit durch den Einsatz von Koordinationsmechanismen gedeckt werden soll:

- Mit dem Grad horizontal-funktionaler Differenzierung steigt c.p. der intersegmentale Koordinationsbedarf.
- Die Möglichkeit, über eine Reduzierung der bestehenden Interdependenzen den Koordinationsbedarf zu verringern, steigt tendenziell mit dem Grad horizontal-funktionaler Differenzierung: Eine Ausdehnung des horizontal-funktionalen Differenzierungsgrades ist entsprechend den dieser Arbeit zugrundliegenden Prämissen mit einem verstärkten zeitlichen Einsatz [1] des Beschaffungsentscheiders in den Prozeß der Beschaffungsaufgabenerfüllung verbunden, sowie mit einer höheren fachspezifischen Informationsverarbeitungskapazität [2] dieses betrieblichen Aufgabenträgers. Demzufolge ist einem hohen horizontal-funktionalen Differenzierungsgrad der Einsatz von Aufgabenträgern immanent, die aufgrund ihres hohen fachspezifischen Ausbildungsstandes zum flexiblen Reagieren auf Veränderungen fähig sind, sowie die Tendenz des Entstehens bzw. Vermehrens eines "Slack" in Form qualitativ und quantitativ überschüssiger menschlicher Ressourcen.
- Der Möglichkeit der "Bildung von quasi-autonomen Bereichen zum Zwecke eines weitgehenden Verzichts auf horizontale Koordination" [3] sind - unabhängig vom horizon-

---

1) vgl. Teil 8.2.

2) vgl. Teil 6.3.1.

3) Fuchs-Wegner, Welge, 1974, 79. Die Verringerung der Interdependenzen über eine Ausweitung der Autonomie der Teilbereiche wird dort als eine strukturorientierte Koordinationsmaßnahme begriffen.

tal-funktionalen Differenzierungsgrad - aufgrund der hohen sachbedingten Abhängigkeit zwischen den Teilsystemen einer funktionalen Organisation enge Grenzen gesetzt.

Während die ersten beiden Annahmen über den Einfluß horizontal-funktionaler Differenzierung auf den intersegmentalen Koordinationsbedarf gegensätzliche Auswirkungsrichtungen vermuten lassen, ist die letztgenannte Aussage als weitgehend indifferent zu bezeichnen.

Zusammenfassend kann daher folgendes gesagt werden:
Die aus der anfangs aufgestellten Hypothese, der intersegmentale Koordinationsbedarf wachse mit dem Ausmaß horizontal-funktionaler Differenzierung, resultierende Schlußfolgerung, daß der Grenztyp "B" durch einen größeren intersegmentalen Koordinationsbedarf gekennzeichnet ist als der diesem diametral gegenübergestellte Grenztyp "PB", erscheint auch unter Berücksichtigung der intervenierenden Variablen "Entkupplung" sowie "Vernachlässigung" von Interdependenzen plausibel: Aufgrund des "organizational slack", der dem Grenztyp "B" immanent ist, kann der intersegmentale Koordinationsbedarf über eine Verringerung bestehender Interdependenzen in aller Regel nicht derart ausschlaggebend reduziert werden, daß die erforderlichen und erwünschten Koordinationsmaßnahmen ein geringeres Niveau erreichen als bei dem Extrem einer dem Produktionsbereich zugeordneten Beschaffung.

Horizontal-funktionale Differenzierung und intrasegmentale Koordinationsaufgaben

Der interfunktionale Abstimmungsbedarf zwischen Beschaffungs- und Produktionsfunktion wird durch die Anbindung der Beschaffung an den Fertigungsbereich nicht reduziert oder gar vermieden, sondern er wird auf die intrasegmentale Ebene verlagert, die entsprechend der hinsichtlich

der Strukturdimensionen "Zentralisation" und "Formalisierung" gemachten Prämissen der intraindividuellen Ebene identisch ist: [1] Der Produktionsmanager als "Auch-Einkäufer" steht nicht nur vor dem Problem der Abstimmung seiner nacheinander zu treffenden Produktionsentscheidungen, sondern auch vor der Aufgabe, die von ihm zu fällenden Beschaffungsentscheidungen sowohl untereinander als auch mit den fertigungsbezogenen Entscheidungen zu koordinieren. Hieraus kann die Schlußfolgerung gezogen werden, daß sich der intrasegmentale Koordinationsbedarf c.p. umgekehrt proportional zum Grad horizontal-funktionaler Differenzierung verhält.

Grundsätzlich ist auch bei der intraindividuellen Koordination zwischen den interdependenzbedingten Koordinationsaufgaben und dem Abstimmungsbedarf zu differenzieren, den der Entscheidungsträger unter Berücksichtigung möglicher Entkupplungs- sowie Vernachlässigungsstrategien explizit zu decken wünscht. Da die oben angestellten Überlegungen zu diesen intervenierenden Variablen jedoch analog übertragbar sind, kann hier im Ergebnis festgestellt werden, daß der intrasegmentale Koordinationsbedarf mit steigendem Grad horizontal-funktionaler Differenzierung abnimmt.

Horizontal-funktionale Differenzierung und Gesamtkoordinationsbedarf

Diese Ausführungen zeigen, daß sich bei Zugrundelegung des an den Einzelentscheidungen selbst anknüpfenden Koordi-

---

1) Dem Beschaffungsentscheidungsträger ist die Kompetenz bezüglich aller beschaffungsbezogenen Folgeentscheidungen zugeordnet. Der Charakterisierung der Beschaffungsentscheidung als Individualentscheidung steht auch ein niedriger Formalisierungsgrad nicht entgegen, da dieser lediglich bedeutet, daß die Subsystemmitglieder hinsichtlich der Erfüllung der ihnen übertragen - jedoch vom Beschaffungsentscheidungsträger fixierten - Aufgaben über einen relativ großen Entscheidungsspielraum verfügen.

nationsbegriffen der intersegmentale und der intrasegmentale Koordinationsbedarf in Abhängigkeit von der horizontalfunktionalen Differenzierung gegenläufig entwickeln.

Wird ein gegebenes Insgesamt funktionsbezogener Zielentscheidungen [1] einer Unternehmung unterstellt, dann ist bei Zugrundelegung des von den Einzelentscheidungen und nicht von den Entscheidungsträgern ausgehenden Koordinationsbegriffes die Vermutung plausibel, daß der gesamte, funktionsbezogene Zielentscheidungen betreffende Koordinationsbedarf des Gesamtsystems Unternehmung unabhängig ist vom realisierten Ausmaß horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung: Die unterschiedliche Zuordnung der beschaffungsbezogenen Entscheidungskompetenz auf die Führungsspitzen der horizontal-abgegrenzten Subsysteme hat keinen Einfluß auf diese Koordinationserfordernisse. Dagegen ist die Aufteilung dieses gegebenen Koordinationsbedarfs in intra- und intersegmentale Koordinationsprobleme von der Ausprägung der Instrumentalvariablen "horizontalfunktionalen Differenzierung" abhängig.

Der prozentuale Anteil dieser zwei Arten von Koordinationserfordernissen ist jedoch im Hinblick auf die Beurteilung einer Gestaltungsalternative von Bedeutung: Wie anschliessend ausgeführt wird, ist die verschiedenartige Regelung von Interdependenzen, zwischen organisatorischen Einheiten

---

1) Mit dem Terminius "funktionsbezogene Zielentscheidungen" werden hier die funktionsspezifischen Folgeentscheidungen belegt. Die u.U. in die Kompetenz der den Funktionsmanagern untergeordneten Subsystemmitglieder gestellten Ausführungsentscheidungen repräsentieren die Mittelentscheidungen, deren Insgesamtvolumen - im Gegensatz zu dem der funktionsbezogenen Zielentscheidungen - mit dem Formalisierungsgrad und damit in Abhängigkeit der hier untersuchten Grenztypen variiert; vgl. hierzu Teil 3.2. Im Verhältnis zu den die Grundsatzplanung betreffenden Entscheidungen stellen die "funktionsbezogenen Zielentscheidungen" jedoch selbst Mittelentscheidungen dar; vgl. zur Relativität der Unterscheidung von Ziel- und Mittelentscheidungen Heinen, 1978 a, 46.

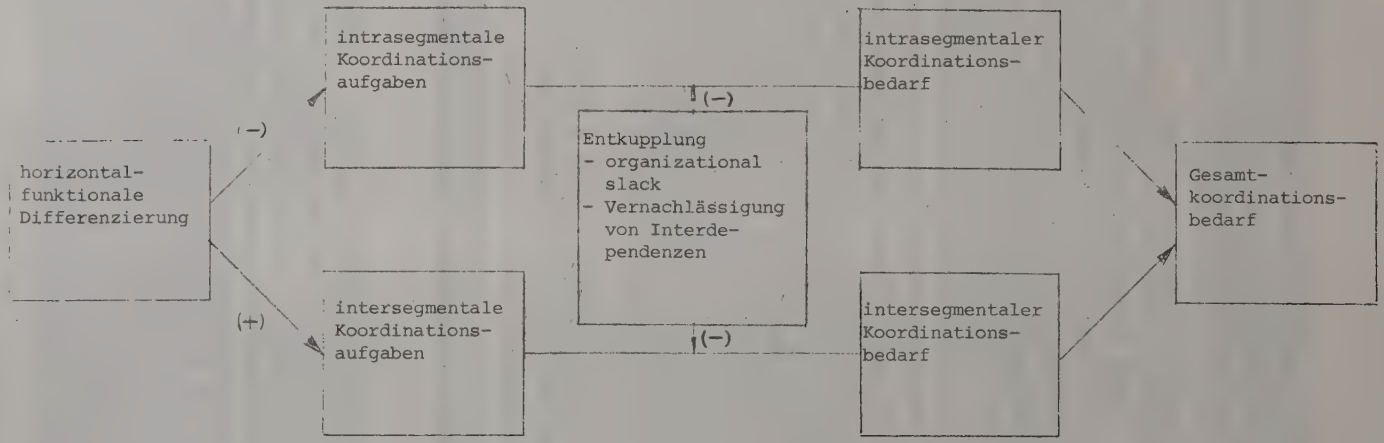


Abb. 11: Der Zusammenhang zwischen horizontal-funktionaler Differenzierung und Koordinationsbedarf
- in teilweiser Anlehnung an Kubicek 1975, 54

bedingt auch durch den Einsatz unterschiedlicher Koordinationsinstrumente, mit differierenden Koordinationsergebnissen verbunden und hat außerdem differierende Auswirkungen auf die Erfüllung der weiteren Leistungswirksamkeitskriterien "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential" sowie "Wirtschaftlichkeit".

7.3. Beurteilung der Alternativen organisatorischer Gestaltung anhand des Kriteriums "Koordination"

7.3.1. Zur intrasegmentalen Koordination

Entsprechend obiger Idealtypenbildung ist die intrasegmentale Entscheidungskoordination der intraindividuellen identisch: Der Entscheidungsträger, der Beschaffungs- bzw. der Produktionsmanager, steht vor dem Problem der Koordination seiner nacheinander zu treffenden Einzelentscheidungen, der Abstimmung der Beschaffungsentscheidungen bzw. der interfunktionalen Abstimmung zwischen sämtlichen Produktions- und Beschaffungsteilentscheidungen.

Da sich die Abstimmung der interdependenten Entscheidungen als intraindividueller Problemlösungsprozeß darstellt, können die beiden Voraussetzungen koordinierter Entscheidungen - die Berücksichtigungs- und Schätzbedingung - als weitgehend erfüllt unterstellt werden. Somit kann davon ausgegangen werden, daß die intrasegmentalen Entscheidungen weitgehend aufeinander abgestimmt sind. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird entsprechend das Auftreten eines Koordinationsproblems bei nur einem Entscheidungsträger i.d.R. verneint. Ein "Rest" des Schätzproblems bleibt allerdings auch bei der intraindividuellen Entscheidungsabstimmung vorhanden, da einem Entscheidungsträger in der Realität lediglich mehrdeutige Informationen hinsichtlich der Kosequenzen seiner Entscheidungen vorliegen.[1]

---

1) vgl. hierzu Heinen, 1976, 159 ff.

Im Vorgriff auf Teil 7.3.3. kann hier bereits die These aufgestellt werden, daß c.p. das Kriterium "Koordination" um so besser erfüllt ist, je geringer der horizontal-funktionale Differenzierungsgrad bezüglich der Beschaffung ist.

Eine umgekehrte Entwicklung nimmt jedoch das Ausmaß des intrapersonalen Spannungs- oder Konfliktzustandes, [1] den der Entscheidungsträger im Verlauf desjenigen individuellen Problemlösungsprozesses überwinden muß, der die Koordination seinen interdependenten Einzelentscheidungen zum Inhalt hat. Mit abnehmendem horizontal-funktionalen Differenzierungsgrad steigt tendenziell infolge zunehmender Zielinkompatibilität das objektive Konfliktpotential [2] der Aufgabensituation des Entscheidungsträgers. Zwischen den Zielen der betrieblichen Funktionen Beschaffung und Produktion bestehen zumindest partielle Konkurrenzbeziehungen. Ein typisches Beispiel hierfür sind die konfliktären funktionsspezifischen Ziele bezüglich der Lagerhaltungspolitik: Aus der Sicht der Beschaffung ist, um beispielsweise die Lagerkosten zu minimieren, eine geringe Höhe der Lagervorräte erstrebenswert; aus der Perspektive der Fertigungsfunktion wird dagegen zur Sicherung der Kontinuität des Produktionsvollzuges die Einrichtung von Reservelägern für wünschenswert erachtet. In den formalen Erwartungen, die sich auf das Verhalten des Produktionsmanagers als "Auch-Einkäufer"

---

1) "Konflikt" kann allgemein als eine Situation gekennzeichnet werden, in der sich mindestens zwei Verhaltenstendenzen in einem Kräfte- oder Spannungsfeld gegenüberstehen; vgl. zum Konfliktbegriff z.B. Müller-Bader, 1977, 11 ff. Vgl. zum Konflikt als jede Spannung, "die sich durch latente oder manifeste Gegensätzlichkeiten kennzeichnen läßt" Krüger, 1973, 17.

2) vgl. zu den Determinanten des objektiven Konfliktgehaltes innerhalb betrieblicher Organisationen z.B. Müller-Bader, 1977, 2.

beziehen, treten gleichzeitig zwei konkurrierende oder antinomische Bestandteile auf, die einen Intrarollenkonflikt bei diesem betrieblichen Aufgabenträger erzeugen.[1] Er wird "mit divergierenden formalen Verhaltensvorschriften konfrontiert, die auf unterschiedlichen, mit seiner Stelle verbundenen offiziellen Subzielen beruhen".[2]

Rollenkonflikte, die auf unvereinbaren Rollenerwartungen der (bzw. des) Rollensender(s) beruhen, können grundsätzlich auch innerhalb von Individuen auftreten, denen ausschließlich eine betriebliche Funktion betreffende Entscheidungsaufgaben zugeordnet sind. Dieser Konfliktart sieht sich z.B. der Beschaffungsmanager ausgesetzt, wenn von ihm Sicherheitskäufe bei gleichzeitiger Minimierung der Gesamtkosten der Beschaffung gefordert werden. Jedoch scheint es plausibel, daß die intrapersonellen Konflikte, die ein Individuum "lösen" muß, um aufeinander abgestimmte Einzelentscheidungen zu treffen, zunehmen mit der Anzahl der betrieblichen Funktionen, auf die sich sein formales Rollensegment erstreckt.

Eine Anleitung zur Überwindung der Intrarollenkonflikte bei dem Problem der Koordination seiner Einzelentscheidungen erhält der Produktionsmanager jedoch bereits durch die Abteilungsbildung: Der Anbindung der Beschaffung an den Fertigungsbereich ist die asymmetrische Beziehung der Über-Unterordnung zwischen Produktions- und Beschaffungsfunktion implizit. Dieser Organisationsform liegt die Interpretation

---

1) Vgl. zum Intrarollenkonflikt Krüger, 1972, 42; Katz, Wolfe, Quinn, Snoek, 1964, 18 ff.

2) Kupsch, Marr, 1978, 637. Diese Konfliktart zählt zur Gruppe der strukturellen Konflikte "deren Entstehungsgrund sich auf konkurrierende Zielwirkungen der formalen Beitragsstruktur von Individuen ... zurückführen läßt".

der Beschaffung als Dienstleistungsfunktion zugrunde, deren Aufgabe fast ausschließlich in der Bereitstellung der angeforderten Beschaffungsobjekte besteht. Dem "Auch -Einkäufer" ist damit eine strukturimmanente Entscheidungsregel [1] vorgegeben, die es ihm ermöglicht, die partiell konkurrierenden Funktionsziele in eine Prioritätsordnung zu bringen. Die Beschaffungsaufgaben werden als von der Produktionsfunktion abgeleitete Probleme gesehen. Die Beschaffungsentscheidungen werden somit als Nachfolgeentscheidungen, als Mittel zur Realisierung der Produnktionsentscheidungen betrachtet und infolgedessen an diesen ausgerichtet. Die organisatorische Entscheidung über den Grad horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung kann somit als eine Art Koordinationsentscheidung interpretiert werden, die die Abstimmung der interdependenten Beschaffungs- und Produktionsentscheidungen regelt.

7.3.2. Zur intersegmentalen Koordination

Aussagen über die Abstimmung der verschiedenen horizontal abgegrenzten, interdependenten Teilsysteme sind nur bei gleichzeitiger Berücksichtigung des Instrumentes möglich, das zur intersegmentalen Koordination der betrieblichen Entscheidungen eingesetzt wird. Aus der Vielzahl möglicher Systematisierungen von Koordinationsmechanismen [2] erweist sich im Hinblick auf die in dieser Arbeit zur Diskussion stehende Problemstellung die Unterscheidung zwischen technokratischen und strukturellen Koordinations-

---

1) vgl. zur Notwendigkeit einer Entscheidungsregel bei konkurrierenden Zielen Heinen, 1976, 140 ff.

2) vgl. z.B. Kirsch, 1971 b, 71 ff; Dietel, 1972, 186 ff; Kubicek, 1975, 59; Kieser, Kubicek, 1977, 82 ff; March, Simon, 1958, 160; Thompson, 1967, 56 f.

mechanismen als zweckmäßig. [1]

Dabei ist festzustellen, daß die im folgenden aufgezeigten Beispiele dieser beiden Klassen von Koordinationsmaßnahmen grundsätzlich mit jedem Grad horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung vereinbar sind: Sie können zur Abstimmung der Entscheidungen des Beschaffungsmanagers mit den Entscheidungen der anderen Funktionsleiter angewendet werden, ebenso aber auch zur Koordination der bereits abgestimmten Produktions- und Beschaffungsentscheidungen mit weiteren interdependenten betrieblichen Entscheidungen. Auch kann aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen keine Tendenz eines Grenztyps horizontaler Differenzierung zu einem bestimmten Koordinationsmechanismus begründet werden.

Wenn im Rahmen dieser Arbeit, obwohl mittels der Instrumentalvervariablen "horizontal-funktionale Differenzierung" kein Einfluß auf die angewandten Koordinationsmaßnahmen und damit auf das Ergebnis der intersegmentalen Abstimmung ausgeübt werden kann, dieser Problemkreis dennoch behandelt wird, so geschieht dies aus folgenden Gründen:

- Um eine hinreichend abgerundete Betrachtung des Koordinationsaspektes zu ermöglichen
- Zur Begründung der oben aufgestellten Behauptung, daß die intersegmentale Koordination tendenziell zu anderen - "schlechteren" - Koordinationsergebnissen führt als die intrasegmentale und somit über den prozentualen

---

1) Zu dieser von Khandwalla, o.J., 6, und Leavitt, 1964, 56, vorgenommenen Systematisierung zählen als dritte Kategorie von Koordinationsmechanismen noch die personenorientierten Koordinationsmaßnahmen, beispielsweise die Verbesserung der Kooperationsbereitschaft der Aufgabenträger durch entsprechende Schulungsprogramme sowie die Einführung eines kooperativen Führungsstils. Vgl. zu diesem Systematisierungsversuch auch Fuchs-Wegner, Welge, 1974, 79; Welge, 1975, 39 ff.

Anteil der intersegmentalen Abstimmung am Gesamtkoordinationsbedarf einer Unternehmung die Ausprägung des Koordinationskriteriums beeinflußt wird.
- Um die unterschiedlichen "Nebenwirkungen" der verschiedenen Koordinationsmaßnahmen, d.h. deren Auswirkung auf die Kriterien "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential" sowie "Wirtschaftlichkeit" aufzeigen zu können.

In den folgenden Ausführungen wird vereinfachend davon ausgegangen, daß stets nur ein Koordinationsinstrument zur Abstimmung der betrieblichen Teilsysteme angewandt wird. Diese Annahme erfolgt aus pragmatischen Überlegungen, d.h. mit dem Ziel, die Auswirkungen idealtypischer Koordinationsmaßnahmen ermitteln zu können. Gerade bei der äußerst koordinationsintensiven funktionalen Organisation müssen jedoch in der Realität "alle Koordinationsstrategien - personenorientierte, technokratische und strukturelle - in ihrer ganzen Variationsbreite eingesetzt werden ..., um eine effiziente Abstimmung der Teilbereiche ... sicherzustellen". [1] Ähnlich idealtypisch wie diese Unterscheidung von Koordinationsmechanismen ist die Differenzierung zwischen zentraler und dezentraler Koordination, die ebenfalls in reiner Form kaum zu finden sind. [2]

7.3.2.1. Intersegmentale Koordination mittels der technokratischen Koordinationsmaßnahme Zielvorgabe

Die Zielkomponente als Koordinationsinstrument

Technokratische Koordinationsmaßnahmen bestehen vornehmlich aus dem Einsatz formaler, relativ stark zentrali-

---

1) Welge, 1975, 44.

2) vgl. Kirsch, 1971 b, 73 f.

sierter Planungs-, Kontroll- und Budgetisierungssysteme sowie von Kennzahlensystemen, Revisionsverfahren usw.

Eine Variante technokratischer Koordinationsmechanismen stellt die Steuerung der Geschehnisse innerhalb einer Organisation über die Zielkomponente dar: Dem Leiter der einzelnen strukturellen Subsysteme werden Ziele - implizite Verhaltensnormen [1] - vorgegeben, an denen die Entscheidungsträger ihre Entscheidungen auszurichten haben. Diese Entscheidungen werden aufgrund von Zweckmäßigkeitserwägungen getroffen, indem die Entscheidungsperson prüft, welche Handlungsalternative dem vorgegebenen Ziel am besten dient. Dem Bereichsleiter wird die Entscheidungskompetenz bezüglich aller solcher Ereignisse überlassen, die im Rahmen der vereinbarten Zieltoleranzen bleiben. Nur wenn die jeweiligen Zielvorgaben signifikant über- bzw. unterschritten werden, greift die Unternehmungsleitung ein. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird die Koordination der Entscheidungen über die Zielkomponente vor allem unter den Schlagworten "Management by Objectives" und "Management by Exception" behandelt. [2]

Das zentrale Problem des Einsatzes der Zielkomponente als Koordinationsinstrument in funktionalen Strukturen besteht in der Formulierung von Teilbereichszielen, die in einer Mittel-Zweck-Beziehung zu dem (den) Organisationsziel (en) stehen. Weisen die Führungsgrößen (die Oberziele) und die von der Topinstanz den Bereichsleitern vorgegebenen Stell-

---

1) vgl. Hax, 1975, 100 ff.

2) vgl. zur Definition und Grundidee dieser Führungsstrategie z.B. Heinen, 1976, 215 ff; Schindel, Wenger, 1978, 155 f; Grochla, 1972, 229 ff; Lattmann, 1977; Odiorne, 1965; Frese, 1971, 227 ff; Tenckhoff, 1974, 423 ff; Humble, 1972; Fuchs-Wegner, 1973, 678 ff.

größen (die Unterziele) eine vertikale Komplementaritätsbeziehung auf, d.h. sind sie vertikal aufeinander abgestimmt, so folgt daraus zwingend, daß diese Zielvorgeben zugleich auch horizontal koordiniert sind. Eine gegenseitige Behinderung im Falle konkurrierender Anweisungen für die Funktionsmanager wäre nicht mit dem Postulat der Mittel-Zweck-Beziehung vereinbar.

"Am einfachsten lassen sich Unterziele aus dem Organisationsziel ableiten, wenn sich der Organisationserfolg additiv aus den Erfolgen in den Teilbereichen zusammensetzt und die Wahl der Handlungsalternative in einem Teilbereich ohne Einfluß auf den Erfolg der anderen Teilbereiche ist",[1] d.h. wenn völlig unabhängige Teilbereiche und damit trennbare Entscheidungsfunktionen gegeben sind. Die Abteilungen einer funktional organisierten Unternehmung erfüllen jedoch nicht diese Voraussetzungen einer eindeutigen Bildung suboptimierender Teilziele.[2] Vielmehr bestehen enge Verflechtungen und Abhängigkeiten zwischen den organisatorischen Teileinheiten. Die funktionalen Subsysteme stellen interdependente, teilweise auch partiell unabhängige[3] Teilbereiche dar, die eine eindeutige Zuordnung von Lei-

---

1) Hax, 1965, 104; vgl. auch Whinston, 1964, 419 f.

2) vgl. in diesem Zusammenhang auch die im Rahmen der Profit Center Diskussion in Teil 3.3. gemachten Ausführungen.

3) vgl. hierzu Hax, 1965, 106 ff.

stungszielen aufgrund des Externalitätsproblems [1] zu einem kaum zu lösenden Problem werden lassen. Am Prozeß der Festlegung der Subsystemziele sind die Funktionsleiter in der Regel insoweit beteiligt, als der jeweils betroffene Manager für seinen Bereich Zielvorschläge entwickelt, die der Genehmigung durch den Vorgesetzten bedürfen. Die Kompetenz zur endgültigen Formulierung der Funktionsbereichszeile liegt somit allein bei der Topinstanz. [2] Die technokratische Koordinationsmaßnahme "Abstimmung über die Zielkomponente" repräsentiert somit ein Beispiel für die zentrale Koordinationsform: [3] So kann die Ableitung der Leistungsziele der Abteilungsleiter aus den Unternehmungszielen durch eine autorisierte Person oder Gruppe als Koordinator, die Zielzerlegungsentscheidung, als Koordinationsentscheidung interpretiert werden. [4] Die Beschränkungen, die dabei für die Entscheidungen der Funktionsmanager festgelegt werden, sind nicht operational, sondern als offene Beschränkungen auslegungsfähig und auslegungsbedürftig: Den über die Funktionsaktivitäten entscheidenden

---

1) Das Aktivitätsniveau des einen Teilbereichs hängt von den Entscheidungen ab, die in anderen Teilbereichen getroffen werden. Whinston, 1962, II - 23, bezeichnet diese Interdependenzen als "externalities". Dabei sind positive (economies) und negative (diseconomies) externe Effekte zu unterscheiden, die sich jeweils wiederum auf monetäre oder nicht-monetäre (z.B. technologische) Grössen beziehen können. Vgl. beispielsweise den Überblick über verschiedene Definitionen und Ausprägungen externer Effekte von Whinston, 1962, Kap. II, sowie Welge, 1975, 126.

2) Zum Prozeß der Zielbildung im Management by Objectives ist insgesamt zu konstatieren, daß der Beteiligung der betroffenen Manager an der Formulierung der Ziele kein Eigenwert zuerkannt wird. Dies kommt auch in der Feststellung von Odiorne, 1965, 76, zum Ausdruck, wonach es besser ist, den Rangtieferen erst gar nicht nach seinen Zielvorstellungen zu fragen, wenn abzusehen ist, daß sein Vorschlag ohnehin nicht akzepiert werden kann.

3) vgl. Kirsch, 1971 a, 80.

4) vgl. Dietel, 1972, 124.

Subjekten wird lediglich das Ziel bzw. bei Vorgabe mehrerer Ziele auch die Zielgewichtung vorgeschrieben. Die Realisation dieser vorgegebenen Ziele obliegt im Rahmen der ihnen zugestandenen Entscheidungsbefugnisse und Ressourcen ausschließlich den Abteilungsleitern der Subsysteme.

Koordination über die Zielkomponente und Koordinationsergebnis

Aus der Funktionsweise des Koordinationsinstrumentes "Zielvorgabe" ergeben sich erhebliche Konsequenzen für das Koordinationsergebnis: Selbst wenn es dem zentralen Koordinator gelingen sollte, ausgehend von den Unternehmungszielen, vertikal und horizontal koordinierte Unterziele für die Subsysteme vorzugeben, und diese durch die Zerlegung der komplexen Definition des Zielzustandes der Unternehmung in Einzelbestandteile entstandenen Teil- oder Unterziele von den Abteilungsleitern auch tatsächlich als Beschränkungen in die Problemdefinition aufgenommen werden, so ist die vertikale und horizontale Koordination der von den Abteilungsleitern für ihren unmittelbaren Verantwortungsbereich gewählten Mittel noch nicht gewährleistet. Entsprechend obigen Ausführungen zur intrasegmentalen Koordination kann zwar von einer vertikalen und horizontalen Abstimmung der Mittelentscheidungen innerhalb eines Teilsystems ausgegangen werden. Hingegen läßt sich aus der dargestellten Wirkungsweise einer Abteilungsführung durch Zielsetzung nicht folgern, daß die von den Leitern der verschiedenen Abteilungen im Rahmen des ihnen überlassenen Spielraumes getroffenen Entscheidungen stets aufeinander abgestimmt sind.

Das Ergebnis einer Koordination der Funktionsbereiche über die Zielkomponente dürfte vielmehr eine zwar intrasegmental realisierte, jedoch intersegmental unter-

entwickelte oder fehlende Abstimmung der Entscheidungen der Abteilungsleiter sein. [1] Wesentlichste Ursachen hierfür sind das Abteilungsdenken der Funktionsbereichsleiter sowie deren mangelndes Wissen über die Entscheidungssituation der (des) interdependenten Entscheidungsträger(s).

Das Ressortdenken der Funktionsmanager steht der freiwilligen Berücksichtigung der erwarteten Konsequenzen der von anderen Funktionsleitern getroffenen interdependenten Entscheidungen als Entscheidungsprämissen im Wege. Das Koordinationshemmnis Ressortdenken, das oft sogar zu einem regelrechten Ressortegoismus ausartet, liegt vor allem in dem spezifischen formalen Anreizsystem sowie den unterschiedlichen Zielorientierungen der Abteilungsleiter begründet: [2]

a) Die Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Funktionsmanager primär am Grad der Zielerreichung, dem Abteilungsergebnis, [3] hat zur Folge, daß die Ressortleiter die Optimierung des jeweiligen Beurteilungsmaßstabes erstreben.
Das Beurteilungsergebnis beeinflußt nicht nur unmittelbar die Entscheidungen über den Arbeitseinsatz des jeweiligen Organisationsmitgliedes , wie die Beförderung, Versetzung und Entlassung und dient direkt oder indirekt als Entlohnungsgrundlage, sondern kann allgemein als ein Kriterium zur Verteilung der knappen oder knapp gehaltenen Ressourcen im Unternehmen betrachtet werden. "Diese Ressourcen sind nicht nur jene Mittel, die zur

---

1) vgl. Krink, 1977, 157

2) Ähnlich auch Kirsch, Klein, 1977, 144, die den Ressortegoismus, das Abteilungsdenken, als "Ausdruck der sozialen Differenzierung der Organisation, der beschränkten Kapazität der Entscheider, und des spezifischen Anreizsystems der Organisation" sehen; vgl. zur sozialen Differenzierung Kirsch, Klein, 1977, 126 f.

3) vgl. Grochla, 1972, 233 f; Odiorne, 1965; Tenckhoff, 1974, 424 f.

Erstellung des Produktionsprogramms notwendig sind, sondern auch Mittel, wie Arbeitsmotivation, Status, Macht, Partizipation, Geld und Emotionen, die zur Erfüllung der Bedürfnisse und Wünsche des Individuums notwendig sind." [1] Zwischen den Abteilungsleitern besteht daher ein ausgeprägtes Konkurrenzdenken. Im Extrem artet dieser innerbetriebliche Wettbewerb, der grundsätzlich als positives Ordnungsprinzip zur optimalen Allokation der Ressourcen verstanden wird, [2] zu einem der Gesamtzielerreichung abträglichen Abteilungskonkurrenzkampf aus. Die Leistungskonkurrenz wird zur Behinderungskonkurrenz. [3]

Die der Koordination über die Zielkomponente immanente Tendenz zum Ressortdenken wird noch dadurch verstärkt, daß die Abstimmung mit anderen Funktionsbereichen meist keine Möglichkeit der erhöhten Zielerreichung bietet, sondern im Gegenteil mit der Gefahr von Zieleinbußen verbunden ist. Eine Abstimmung der Entscheidungen und Aktivitäten der gleichrangigen Funktionsmanager wird in erster Linie durch Kompromisse zwischen den partiell oder total konkurrierenden Forderungen der Abteilungsleiter erreicht. [4] "Kompromiß kann grundsätzlich als Zugeständnis definiert werden." [5] Entweder macht der eine oder andere Abteilungsleiter, zwischen denen eine Konfliktsituation besteht, ein alleiniges Zugeständnis oder die Konfliktlösung erfolgt im Rahmen einer "fairen"

---

1) Müller-Bader, 1977, 28.

2) Vgl. hierzu von Wiese, 1965, 27.

3) Vgl. zur Unterscheidung der Wettbewerbsarten "Behinderungs-" und "Leistungskonkurrenz" von Wiese, 1965, 32.

4) Vgl. zu den verschiedenen Möglichkeiten der Entscheidungskoordination im Wege freiwilliger Anpassung z.B. Wurst, 1967, 160 ff.

5) Wurst, 1967, 166.

Lösung durch gegenseitige Zugeständnisse der interdependenten Entscheidungsträger. [1] Unter Beibehaltung der unterschiedlichen Zielvorstellungen muß daher jeder Kompromiß zumindest für einen Partner zu suboptimalen Lösungen führen. [2] Infolgedessen ist die Bereitschaft der Leiter der verschiedenen Abteilungen zur freiwilligen Koordination ihrer Mittelentscheidungen allein schon aufgrund der zu befürchtenden Zieleinbußen sehr gering.

b) Die aufgabenmäßige Differenzierung hat, verstärkt durch die funktionsspezifische Ausbildung der Abteilungsleiter, zur Folge, daß die Manager unterschiedlicher Subsysteme differierende Zielorientierungen entwickeln. "Da die Manager der einzelnen funktionsorientierten Abteilungen sich an Zielen orientieren, die eindeutig von ihren spezifischen Aufgabenstellungen sowie ihrer Ausbildung geprägt werden, müssen Zielorientierungen einzelner Abteilungen notwendig verschieden sein". [3] Über den Ver-

---

1) vgl. Wurst, 166; Die Kompromißlösung zwischen gleichrangigen Abteilungsleitern wird entscheidend durch die informelle Macht - primär die Expertenmacht (expert power, Sachverständigkeitsvermutung) - der ihre Entscheidungen jeweils koordinierenden Funktionsmanager beeinflußt.

2) vgl. Bidlingmaier, 1968, 140.

3) Welge, 1975, 55; vgl. Lawrence, Lorsch, 1969, 37 f; in empirischen Studien konnten auch hinsichtlich der Zeitorientierung und der interpersonalen Orientierung bedeutende Unterschiede zwischen den Leitern der einzelnen Funktionsbereiche beobachtet werden. Vgl. Lawrence, Lorsch, 1969, 9 ff und 33 ff; vergleichbar dem Begriff der kognitiven Differenzierung der Unternehmensmitglieder ist die soziale Differenzierung als Folge der aufgabenmäßigen Differenzierung bei Kirsch, Klein, 1977, 126 f "Die soziale Differenzierung zeigt sich in dem unterschiedlichen Status der Organisationsteilnehmer, in deren unterschiedlicher Spezialisierung und den damit verbundenen Werten, Attitüten und Überzeugungen und in der Tatsache, daß die einzelnen Organisationsmitglieder in unterschiedlichen Kontexten zu denken gewohnt sind". (126).

such, ihre abteilungsspezifischen Zielsetzungen durchzusetzen, sowie in Konsequenz des Wunsches, ihre Spezialtätigkeit auszubauen und innerbetrieblich "aufzuwerten" berücksichtigen die Funktionsmanager die Bedürfnisse der anderen betrieblichen Funktionsbereiche - wenn nicht sogar das Wohl der Gesamtunternehmung - nicht ausreichend. [1] Sie schätzen ihre Abteilungsziele höher ein als das Unternehmensziel.
Wie Ergenisse einer Reihe von Kleingruppenexperimenten ergaben, indentifiziert sich der Funktionsmanager so sehr mit seiner Aufgabe, daß er sich unternehmensexternen Vertretern der gleichen Spezialdisziplin mehr verbunden fühlt, als den Leitern der anderen Funktionsbereiche in der gleichen Unternehmung. [2] "Die Loyalität zu eigenen Funktion ist stärker als die Loyalität mit der Organisation". [3]
Zur kritischen Variablen im Verhalten von Organisation und Umwelt wird die mangelnde Loyalität eines Funktionsmanagers gegenüber der Unternehmung und deren Zielen vor allem dann, wenn der entsprechende Funktionsbereich ein sogenanntes Grenzsystem darstellt. [4] Es ist dann zu fragen, ob die Prämissen, die der Leiter dieses Grenzelementes bei seinen Entscheidungen berücksichtigt, nicht eher von den Interessen der Umweltelemente geprägt werden, mit denen er in seiner Tätigkeit als "boundary - spanner" besonders häufig interagiert, als von den Interessen der Organisation, der er angehört.

---

1) vgl. Drucker, 1964, 255.

2) vgl. Lawrence, Lorsch, 1969, 193.

3) Welge, 1975, 50.

4) vgl. Rice, 1973, 349 f, der auf diese Möglichkeit im Zusammenhang mit der Notwendigkeit von Grenzkontrollen der Organisation gegenüber der Umwelt hinweist.

Selbst wenn der Funktionsleiter die erwarteten Konsequenzen der interdependenten Entscheidungen der (des) anderen Funktionsmanager (s) als Prämissen seiner Entscheidungen beachtet und somit die Berücksichtigungsvoraussetzung erfüllt ist, ist dennoch keine vollständige intersegmentale Abstimmung der Mittelentscheidungen zu erwarten, da die zweite Voraussetzung koordinierter Entscheidungen, die befriedigende Lösung des Schätzproblems in aller Regel nicht gegeben sein wird.
Die richtige Prognose der Entscheidungen anderer Individuen sowie deren Konsequenzen, setzt einen ausreichenden Wissenstand über die kognitiven Informationen voraus, die in einer konkreten Situation bei den entsprechenden Entscheidungsträgern hervorgerufen und als Prämissen in die Definition der Entscheidungssituation aufgenommen werden. Da die Zielvorgaben im Wege eines Prozesses der "Aushandlung" zwischen zentralem Koordinator und dem jeweils betroffenen Funktionsmanager zustande kommen,[1] der formelle innerbetriebliche Informationsaustausch somit stark auf die Vorgesetzten - Untergebenen - Beziehungen abgestellt ist, bestehen bei der Koordination über die Zielkomponente nur schwache formale Kommunikationsbeziehungen zwischen den Funktionsmanagern. Die informalen Kontake der Abteilungsleiter sind aufgrund der differierenden kognitiven Orientierungen sowie des Konkurrenzdenkens der Funktionsmanager ebenfalls eher gering. Da die Funktionsmanager somit allenfalls Kenntnis über die den anderen Teilsystemen vorgegebenen Bereichsziele besitzen, ist es ihnen nicht

---

1) Genau genommen finden - wie oben gezeigt - keine "Verhandlungen" über die Ziele statt. Das "Aushandeln" beinhaltet eigentlich, daß, wenn das Verhandlungsangebot nicht akzeptiert wird, die Ziele nicht festgelegt werden dürfen. Der Funktionsmanager hat jedoch nicht die Möglichkeit der (offenen) Ablehnung der Ziele.

möglich, ein zuverlässiges Modell der Entscheidungssituation der (des) interdependenten Entscheidungsträger (s) zu konstruieren.

Somit ist festzustellen, daß mit dem - alleinigen - Einsatz der technokratischen Koordinationsmaßnahme "Steuerung über die Zielkomponente" eine befriedigende Abstimmung aller betrieblichen Entscheidungen nicht erreicht werden kann. Die Folgen der Anwendung dieser Koordinationsform in einer funktional gegliederten Organisation sind "Desinteresse an horizontalen Zusammenhängen, häufig auch Unfähigkeit, sie zu erkennen oder eine mehr oder weniger verdeckte Ablehnung horizontaler Kooperation und Koordination" [1] - Indizien, die für die oben aufgestellte These unzureichender intersegmentaler Koordination der Entscheidungen der Funktionsmanager sprechen. [2]

7.3.2.2. Intersegmentale Koordination mittels der strukturellen Koordinationsmaßnahme Koordinationskollegium

Zu den strukturellen Koordinationsmaßnahmen zählen neben Kollegien, die Koordinationsaufgaben wahrnehmen, beispielsweise auch die Schaffung mehrdimensionaler Beziehungen wie Matrix- oder Produktmanagement. Als grundlegendes Merkmal der letztgenannten strukturellen Koordinationsmaßnahmen kann die gleichzeitige Anwendung von verrichtungs- und objektorientierten Aufgabengliederungskriterien bei der Bildung der größten organisatorischen Einheiten bzw. der zweiten

---

1) Krink, 1977, 157.

2) vgl. Krink, 1977, 157; vgl. auch Walker, Lorsch, 1970, 131.

hierarchischen Ebene herausgestellt werden. [1] Da mit der Erörterung dieser "zweidimensionalen Koordinationssysteme" demnach das Untersuchungsfeld dieser Arbeit, die - eindimensionale - funktional gegliederte Unternehmung,verlassen würde, bleiben die Matrxorganisation und dessen "kleinere Lösungen" wie bespielsweise das Produktmanagement im folgenden unberücksichtigt.

Das Koordinationskollegium als Koordinationsinstrument

"Unter einem Kollegium ist ... eine Personenmehrheit zu verstehen, die Stelleninhaber aus verschiedenen Gliederungseinheiten zu gemeinsamer geistiger Arbeit zusammenfaßt und in zeitlich begrenzten Zusammenkünften gesonderte Aufträge erledigt, die der Koordinierung mehrerer Unternehmensbereiche, Ressorts oder Stellengesichtspunkte dienen". [2] Kollegien, die auch als Kommissionen, Ausschüsse, Komitees oder Gremien bezeichnet werden, unterscheiden sich durch die zeitlich unterbrochene Tätigkeit von den Pluralinstanzen, die zwar ebenfalls eine Mehrzahl von Aktionsträger umfassen, jedoch zu den ständigen Einrichtungen in der Unternehmensorganisation gehören. [3]

Im Hinblick auf die hier zur Diskussion stehende Problemstellung ist die Bildung eines Kollegiums von Bedeutung, in dem die Leiter der verschiedenen Funktionsbereiche als gleichberechtigte Partner zusammengefaßt sind, um ihre

---

1) vgl. zur Darstellung der Matrix-Organisation z.B. Grochla, 1972, 205 ff; Grochla, 1974, 314 ff; Schwarz, 1977, 136 ff; Hoffmann, 1976, 322 ff; Wild, 1972; Albach 1967, 356 ff.

2) Kosiol, 1962, 158.

3) vgl. Kosiol, 1962, 158 ff.

interdependenten Entscheidungen selbst aufeinander abzustimmen. [1] Die Koordination wird "aus der Situation einer Randbedingung in eine solche aus zentralen Handelns verlagert". [2]

In der englisch-sprachigen Literatur wird diese institutionalisierte Form der Selbstabstimmung als "coordination by committees" [3] bezeichnet. Ein solches Koordinationskollegium stellt den Prototyp für die dezentrale Koordinationsform dar, die dann realisiert ist, "wenn sich Kernorgane gegenseitig zur Akzeptierung von Entscheidungsprämissen veranlassen, ohne dies auf dem Umweg über die Forderung nach Autorisierung durch ein übergeordnetes Kernorgan zu tun". [4]

Die strukturelle Abstimmungsform des Koordinationskollegiums hat zur Folge, daß die Funktionsmanager - die zweite Hierarchieebene - am Prozeß der oben bereits näher beschriebenen zentralen Globalplanung teilnehmen, indem ihnen die Kompetenz bezüglich der strategischen Entscheidungen übertragen ist, die die Bildung der Ziel- bzw. Planvorgaben zur Lenkung der Detailplanungen der Teilbereiche zum Inhalt haben.

---

1) vgl. zur Koordination durch Selbstabstimmung z.B. Kieser, Kubicek, 1977, 85 ff; dies., 1975, 279 f. Da die Funktionsleiter auf gleicher Rangstufe stehen, ist dieses Koordinationskollegium als ein horizontales Kollegium zu bezeichnen; vgl. hierzu Bleicher, 1969, 905 ff; ders. 1975, 2164.

2) Faesch, 1974, 329.

3) vgl. z.B. Learned, Sproat, 1966, 31.

4) Dietel, 1972, 140; vgl. zur dezentralen Koordination auch Kirsch, 1971 a, 80 f; Kirsch 1971 b, 71.

Eine Lösung des Entscheidungsproblems, welche Entscheidungsprämissen von den einzelnen Abteilungsleitern als Beschränkungen in die jeweiligen Problemdefinitionen aufzunehmen sind, um eine Globalabstimmung der Funktionsbereiche zu erreichen, bedingt die Absorption der einer gemeinsamen Entscheidungsfindung entgegenstehenden sachlich-intellektualen und sozio-emotionalen Konflikte [1] zwischen den Kollegiumsmitgliedern. [2] Die Konfliktabsorption im kollegialen Entscheidungsprozeß vollzieht sich dabei in Form von "freiwilligen" Anpassungsprozessen zwsichen den Mitgliedern und/oder - wenn die Anpassungsprozesse in der zur Verfügung stehenden Zeit nur teilweise positiv oder vollständig negativ verlaufen - durch die Anwendung von formell vorgesehenen Schlichtungsregeln. Schlichtungsregeln bringen im Rahmen einer den kollegialen Willensbildungsprozeß abschließenden Abstimmung den noch verbleibenden Konfliktrest formell zur Auflösung und ermöglichen dadurch eine Entschlußfassung des Kollegiums. [3]

---

1) Interpersonelle Konflikte sind Besonderheiten kollektiver Entscheidungsprozesse. Wurst, 1967, 131 ff, unterscheidet zwei Hauptklassen dieser Konflikte: Die sachlich-intellektualen Konflikte umfassen "alle diejenigen Spannungen, zwischen den Mitgliedern eines Entscheidungskollegiums, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der sachlichen Aufgabe des Kollegiums stehen". Unter sozio-emotionalen Spannungen sind"die persönlichen und sozialen Spannungen zwischen den Mitgliedern"zu verstehen.

2) vgl. zur kollegialen Entscheidungsfindung als Prozesse der interpersonellen Konfliktlösung Wurst, 1967, 129 ff.

3) vgl. zu den Anpassungs- und Schlichtungsprozessen als den Hauptmerkmalen kollegialer Entscheidungsfindung Wurst, 1967, 156 ff.

Das hohe "strukturbedingte Konfliktpotential", [1] durch das die Verrichtungsorganisation aufgrund der differenzierten Orientierungsmuster der Funktionsleiter gekennzeichnet ist, steht dabei "freiwilligen" Anpassungsprozessen zwischen den Abteilungsleitern erschwerend im Wege. Während durch Strategien der Konfliktvermeidung und -unterdrückung sowie des allein machtorientierten Durchkämpfens der Konflikt nicht wirklich gelöst, sondern "vertuscht" oder durch Einsatz von Autorität zwangsweise gelöst wird, wird bei der Koordinationsform "Abstimmungskollegium" dieses strukturbedingte Konfliktpotential weitgehend aktualisiert. Im Gegensatz zur Koordination über die Zielkomponente finden die "confrontation", [2] die direkte Konfrontation bzw. Problemlösung als Konfliktlösungstechnik Anwendung. Die formell vorgesehenen Schlichtungsregeln können dabei als im Rahmen des Konfliktmanagements [3] der Steuerung von Konflikten im Sinne zieladäquaten Konfliktverhaltens, eingesetzte Konfliktlösungsmechanismen interpretiert werden, [4] die gewährleisten sollen, daß die Konfliktkosten den Konfliktnutzen nicht übersteigen. Die Koordinationsform Kollegium stellt daher einen Abstimmungsmechanismus dar, der durch

---

1) Fuchs-Wegner, Welge, 1974, 80.

2) vgl. zur "confrontation" und den anderen Klassen von Handhabungsformen des Konflikts, Lawrence, Lorsch, 1969, 76 ff; vgl. auch den Überblick über mögliche Arten von Konflikten und Techniken zu ihrer Lösung von Blake, Shepard, Mouton, 1964, 13. Hierbei wird die Hypothese aufgestellt, daß Konfrontation bzw. Problemlösung die effizienteste Form der Konfliktlösung sei. Wie empirische Untersuchungen ergaben, bedienen sich erfolgreiche Organisationen in weit größerem Maße der Konfrontation als Konfliktlösungstechnik; vgl. z.B. Ruedi, Lawrence, 1970, 66.

3) vgl. z.B. Krüger, 1973, 15, 47 ff; Oechsler, 1977, 83 ff.

4) vgl. z.B. Galtung, 1972, 123 ff.

zumindest teilweise Institutionalisierung der Abteilungskonflikte gekennzeichnet ist, durch partielle "Verfestigung von Spannungen und Streitigkeiten auf der Grundlage ihrer Anerkennung". [1]

Durch die Einrichtung eines Koordinationskollegiums, in dem die Manager der verschiedenen Funktionsbereiche zu dem Zweck zusammengefaßt sind, ihre Subsystemziele aufeinander abzustimmen, wird den Funktionsleitern neben ihrem eigentlichen funktionsspezifischen Aufgabenkomplex eine weitere Aufgabe übertragen, die die strategische Planung der Gesamtunternehmung betrifft und deren Bewältigung die Zusammenarbeit aller Kollegiumsmitglieder erfordert. Aus dieser Koexistenz zweier formaler Rollen bei den Funktionsmanagern - der Vermischung von strategischen und operativen Verantwortlichkeiten - ergeben sich erhebliche Konsequenzen für die Koordination der betrieblichen Entscheidungen, die im folgenden dargestellt werden.

Koordination durch ein Koordinationskollegium und Koordinationsergebnis

Akzeptieren die Funktionsmanager ihre Rolle als Mitglied des Koordinationskollegiums, dann verfolgen sie neben ihren zum Teil partiell oder total konfligierenden Ressortzielen ein gemeinsames Ziel. Dieses gedenken sie zwar auf unterschiedliche Weise zu verwirklichen; in den unterschiedlichen Vorstellung darüber, mit Hilfe welcher Ziel- oder Planvorgaben der Handlungsspielraum der Abteilungsleiter begrenzt werden sollte, um eine Grobausrichtung der im Rahmen der verschiedenen Funktionen durchzuführenden Entscheidungen bzw. Aktivitäten auf die Organisationsziele zu erreichen, kommen die differieren-

1) Dahrendorf, 1959, 64.

den Funktionsbereichsziele zum Ausdruck. Die prinzipielle Erstrebenswürdigkeit des gemeinsamen Koordinationszieles erkennen jedoch alle Kollegiumsmitglieder an. Der generellen Konfliktsituation im Koordinationskollegium steht ein Bewußtsein gemeinsamer Verpflichtung zur Erfüllung der Koordinationsaufgaben gegenüber. [1]

Durch die Beteiligung am Prozeß der den Gesamtunternehmensablauf betreffenden Globalplanung entwickeln die Funktionsmanager neben der funktionalen eine globale Orientierung: Bereichsspezifische Zielsetzungen sind nicht mehr die einzigen Komponenten des Zielsystems der Funktionsleiter, sondern es treten globale Ziele hinzu. Dies hat zur Kosequenz, daß sich tendenziell die Gefahr der Überbetonung ressortgebundener Teilziele unter Vernachlässigung gesamtbetrieblicher Belange reduziert.

Begünstigt wird diese Entwicklung durch den Abbau übertriebenen Konkurrenzdenkens zwischen den Funktionsmanagern infolge der Zusammenarbeit im Kollegium, durch die "erhöhte Interaktion ... von Angesicht zu Angesicht... im Sinne einer zwischenmenschlichen Begegnung." [2] Die Eigen-

---

1) vgl. zum Bewußtsein gemeinsamer Entscheidungsverpflichtung der Kollegiumsmitglieder z.B. March, Simon, 1964, 121 f; Simon, 1964, 11 f.

2) Kirsch, Klein, 1977, 144. Gestützt auf empirische Untersuchungen wird im Zusammenhang mit der Diskussion der Vor- und Nachteile von Management-Informationssystemen vielfach behauptet, daß allein schon "mit erweiterten Informationsmöglichkeiten auch ein verstärktes Interesse an den Vorgängen in benachbarten Bereichen einsetzt" (Kieser, Kubicek, 1975, 280: vgl. z.B. Jaeggi, Wiedemann, 1963, 85f) und damit "an die Stelle des bisherigen Abteilungsdenkens ein Betriebsdenken tritt" (Jaeggi, Wiedemann, 1963, 164). Diese Entwicklung ist jedoch - entsprechend den Ergebnissen von Gruppenexperimenten - nur bei gleichzeitig erhöhtem Umfang an persönlichen Zusammenkünften zu erwarten.

schaft der Funktionsleiter als Mitglieder desselben Kollegiums bringt sie näher zueinander, weil sie mit dem-(den)selben Problem(en) konfrontiert werden, sich mit ihm (ihnen) auseinandersetzen und die gemeinsame Aufgabe zusammen optimal erfüllen sollen. Dadurch wächst die Kohäsion [1] des Kollegiums als Gruppe. Die Anziehungskraft der Gruppe auf die einzelnen Mitglieder wird größer und damit deren Zusammengehörigkeitsgefühl und Loyalität. "People develop great loyality to what they produce themselves, and to one another when they produce something together". [2]

Eine weitere Verlagerung der Zielpräferenzen der Funktionsmanager von den Individual- bzw. Abteilungszielen hin zu den Kollektiv- bzw. Unternehmungszielen und damit eine Verringerung des Ressortegoismus kann bei der Koordination durch ein Kollegium über eine kooperationsfördernde Verantwortungpooling bewirkt werden, indem die Abteilungsleiter zusätzlich zu den Bereichsergebnissen auch nach einem, auf die Koordinationsaufgabe abstellenden Maßstab beurteilt werden, beispielsweise dem Koordinationsergebnis oder der Koordinationsbereitschaft. Die Einbeziehung der Kooperations- bzw. Koordinationsbereitschaft entspricht dabei der Bewertung des Leistungsverhaltens der Organisationsmitglieder, das als Input der Funktionsleiter in ihre Aufgabenerfüllung betrachtet werden kann. [3]

Diese Ausführungen rechtfertigen zu der Annahme, daß bei dem Einsatz des Abstimmungsinstrumentes "Koordinationskollegium", d.h. wenn die Grobabstimmung der Funktions-

---

1) vgl. zum Begriff der Gruppenkohäsion z.B. Zepf, 1972, 35 ff. u. 60 f; Siegel, Siegel, 1968, 74; Wagner, 1977, 339 ff.

2) Leavitt, 1965, 289.

3) vgl. Lattmann, 1977, 55.

aktivitäten von den Funktionsmanagern selbst vorgenommen wird, die Bereitschaft der Funktionsleiter, auch die interdependenten Mittel- oder Detailentscheidungen aufeinander abzustimmen, in aller Regel größer ist als bei der oben beschriebenen zentralen Abstimmungsform "Koordination über die Zielkomponente": Das Koordinationskollegium begünstigt folgich tendenziell die Erfüllung der Berücksichtigungsvoraussetzung koordinierter Entscheidungen.

Ergänzend zu dem bereits Gesagten ist festzustellen, daß die "freiwillige" Berücksichtigung der erwarteten Konsequenzen der von anderen Funktionsleitern getroffenen Entscheidungen als Prämissen der eigenen Problemlösung jedoch nicht stets in der Erkenntnis der Notwendigkeit koordinierten Handelns, sondern im Gegenteil auch gerade im Ressortegoismus begründet sein kann. Die Abteilungsziele sind beispielsweise dann dominantes Koordinationsmotiv, wenn der Funktionsleiter A im Rahmen einer Detailentscheidung X nur deshalb vollständig oder teilweise auf die Vorstellungen des Abteilungsleiters B eingeht, weil er für dieses Entgegenkommen ein entsprechendes Zugeständnis des B bei der Detailentscheidung Y erwartet. Ebenso ist eine Koppelung der Kompromißbereitschaft des A bezüglich der Detailentscheidung X mit der Unterstützung der Interessen des A durch das Mitglied B im Entscheidungskollegium denkbar. [1]

Durch den intensiven und unmittelbaren Informationsaustausch im Kollegium gewinnen die Abteilungsleiter Einblick in spezifische Problemstellungen der verschiedenen Funktionsbereiche. Damit ist die Grundvoraussetzung für eine einigermaßen zuverlässige Prognose der Entschei-

---

1) vgl. Wurst, 1967, 167.

dungen der anderen Funktionsleiter sowie deren Konsequenzen geschaffen. Die Konstruktion von Modellen der Entscheidungssituationen anderer Funktionsleiter wird über die formellen Kommunikationsbeziehungen im Kollegium hinaus durch die verstärkten informellen Kommunikationsverbindungen zwischen den Funktionsmanagern begünstigt, die vor allem aufgrund der, durch die Zusammenarbeit im Kollegium erwachsenen, menschlichen Beziehungen zwischen den Abteilungsleitern entstehen.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß durch den Einsatz der strukturellen Koordinationsmaßnahme "Koordinationskollegium" das Gestaltungskriterium "Abstimmung aller betrieblichen Entscheidungen" in aller Regel besser erfüllt wird, als mit Hilfe der zentralen Koordinationsform "Abstimmung über die Zielkomponente": Über die intrasegmentale Koordination hinaus wird eine intersegmentale Abstimmung der Globalentscheidungen der Funktionsmanager und - zumindest teilweise - auch der interdependenten Mittelentscheidungen der Funktionsleiter ermöglicht. Die intersegmentale "Grobabstimmung" erfolgt über die Konfliktabsorption im kollegialen Entscheidungsprozeß. Die intersegmentale "Feinabstimmung" wird durch den Abbau des Ressortdenkens sowie den Aufbau institutionalisierter und informeller Kommunikationsbeziehungen zwischen den Abteilungsleitern begünstigt, da hiermit die Grundvoraussetzungen für die Realisierung der Berücksichtigungs- und Schätzbedingung koordinierter Entscheidungen gegeben sind.

7.3.3. Zusammenfassende Betrachtung unter Berücksichtigung der Aufgabensituation

Die Verknüpfung der in Teil 7.2. dargestellten Auswirkungen der horizontal-funktionalen Differenzierung auf

die Aufteilung des gegebenen Koordinationsbedarfs in intra- und intersegmentale Abstimmungsprobleme mit den in Teil 7.3.1. und 7.3.2. getroffenen Annahmen über das intra- bzw. intersegmentale Koordinationsergebnis erlaubt nun Aussagen über die Leistungswirksamkeit der Grenztypen hinsichtlich des Kriteriums "Koordination".

Durch die Kombination der zwei idealtypischen Differenzierungsgrade mit den beiden zur intersegmentalen Abstimmung betrieblicher Entscheidungen eingesetzten Koordinationsmechanismen entstehen vier idealtypische "Fälle". Diese bilden das im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigte Spektrum möglicher Verknüpfungen von Differenzierungs- und Koordinationsformen vollständig ab und sind daher eine geeignete Grundlage zur Ermittlung des strukturbedingten Koordinationsergebnisses:

Fall I: Anbindung der Beschaffung an die Produktion; intersegmentale Koordination durch ein Koordinationskollegium

Fall II: Anbindung der Beschaffung an die Produktion; intersegmentale Koordination durch Zielvorgabe

Fall III: Größtmögliche horizontal-funktionale Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung; intersegmentale Koordination durch ein Koordinationskollegium

Fall IV: Größtmögliche horizontal-funktionale Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung; intersegmentale Koordination durch Zielvorgabe

Die Koordinationsergebnisse, die mit diesen 4 Fällen wahrscheinlich verbunden sind, gehen aus nebenstehender Tabelle hervor. Eine Kombination aus Differenzierungsgrad und Koordinationsinstrument ist hinsichtlich des Koordinationskriteriums um so höher zu bewerten,
1. je mehr Punkte der Koordinationsbedarfsart zugeordnet

Gestaltungsalternativen	Koordinationsbedarf		Koordinationsergebnis		
				intersegmental	
	intra-segmental	inter-segmental	intra-segmental	Ziel-vorgabe	Koordinations-kollegium
Anbindung der Beschaffung an die Produktion	+	−	• • •	•	• •
größtmögliche horizontal-funktionale Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung	−	+	• • •	•	• •

+ (-): hoher (geringer) Anteil des entsprechenden Koordinationsbedarfs am Gesamt der Koordinationserfordernisse

• : die Punktebewertung gibt mit steigernder Zahl die zunehmende Wahrscheinlichkeit wieder, daß die betrieblichen Entscheidungen aufeinander abgestimmt sind

Abb. 12: Die Auswirkungen horizontal-funktionaler Differenzierung auf den intra- und intersegmentalen Koordinationsbedarf und die Koordinationsergebnisse

sind, die strukturbedingt gegenüber der jeweils anderen einen relativ hohen Anteil am Gesamtkoordinationsbedarf ausmacht und

2. mit je mehr Zählern der jeweils andere Koordinationsbedarf belegt wird.

Der in 1. genannte Beurteilungsmaßstab besitzt dabei für die Bestimmung der hinsichtlich des Koordinationskriteriums "optimalen" Alternative ein vergleichsweise höheres Gewicht als die als Nebenziel fungierende Maßgröße 2.

Wird nach dieser Entscheidungsregel verfahren, dann erweist sich Fall I als die Kombinationsmöglichkeit, die das beste Koordinationsergebnis vermuten läßt, während die Fälle II - IV in der Reihenfolge ihrer Nennung mit abnehmender Wahrscheinlichkeit eine befriedigende Abstimmung der betrieblichen Entscheidungen gewährleisten.

Als Ergebnis kann hierzu die These abgeleitet werden, daß die Gestaltungsalternative "Anbindung der Beschaffung an die Produktion" hinsichtlich des Kriteriums "Koordination" als leistungswirksamer zu bezeichnen ist, als der Grenztyp größtmöglicher horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung. Diese Annahme basiert auf der Überlegung, daß bei dem Grenztyp "PB" der weitgehend als gewährleistet anzusehende intrasegmentale Koordinationsbedarf einen höheren Prozentsatz an den gesamten Abstimmungserfordernissen ausmacht und sich diese intersegmentale Koordination mit der Beschaffung und der Produktion zudem gerade auf zwei Funktionen erstreckt, die aufgrund der engen Leistungsverflechtungen als äußerst koordinationsintensiv gelten.

Die Diskrepanz zwischen den Kriterienerträgen beider Grenztypen variiert allerdings in Abhängigkeit des zur intersegmentalen Koordination eingesetzten Abstimmungs-

mechanismus sowie der Aufgabensituation:

a) Der Einsatz der Koordinationsmaßnahme "Abstimmungskollegium" führt in aller Regel zu einer besseren Erfüllung der intersegmentalen Koordination der betrieblichen Entscheidungen als die zentrale Koordinationsform "Zielvorgabe". Die relative Vorziehungswürdigkeit des Grenztyps "PB" wird infolgedessen dann erheblich reduziert, wenn bei diesem Grenztyp die intersegmentale Koordination zentral erfolgt, bei dem Grenztyp "B" jedoch mit Hilfe eines Koordinationskollegiums.

b) Die in a) formulierte Aussage besitzt dann verstärkt Gültigkeit, wenn die jeweils herrschende Aufgabensituation durch ein niedriges Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung gekennzeichnet ist. Mit zunehmender Komplexität und Dynamik der beschaffungsrelevanten Umwelt wächst die Schwierigkeit, für diese betriebliche Funktion Ziele zu formulieren, die für eine bestimmte Mindestdauer gültig sind (Planvorgaben für nur eine bestimmte, einmalige Aufgabe sind mit dem in Teil 3 abgegrenzten Entscheidungsspielraum der Funktionsmanager nicht vereinbar), gleichzeitig aber auch eine befriedigende Abstimmung mit den anderen funktionsbezogenen Folgeentscheidungen gewährleisten. Die Koordinationsform "Kollegium" wird den Anforderungen einer komplexen und dynamischen Umwelt eher gerecht als die Koordinationsform "Zielvorgabe": Sie bewirkt allein schon aufgrund der verstärkten institutionalisierten und informellen Kommunikationsbeziehungen zwischen den Abteilungsleitern eine Erleichterung der Anpassung der dezentral auszuhandelnden Funktionsbereichsziele sowie der Erwartungen, die die Funktionsbereichsleiter in bezug auf die Konsequenzen interdependenter Entscheidungen anderer Funktionsmanager hegen, an die veränderte Datenkonstellation.

c) Mit der unternehmensspezifischen Wertigkeit der Beschaffungsfunktion variiert die bei funktional gegliederten Unternehmen zwar generell eng begrenzte Möglichkeit einer Anwendung der Strategie des "Nicht-Koordinieren-Wollens". [1] Aufgrund der vergleichsweise niedrigen Kosten der Autonomie können bei einer geringen Wertigkeit der Beschaffung die Anforderungen an das Koordinationsergebnis zurückgeschraubt werden. Aufgrund der Reduzierung des Koordinationsbedarfs, der explizit durch den Einsatz von Koordinationsmechanismen gedeckt werden soll, hat dies zur Folge, daß auch eine Kombination aus Differenzierung und Koordinationsform, die mit einem vergleichsweise geringen Koordinationserfolg verbunden ist, das Kriterium Koordination befriedigend zu erfüllen vermag. Die relative Vorziehungswürdigkeit des Grenztyps "Anbindung der Beschaffung an die Produktion" wird damit situationsbedingt geschmälert.

Auswirkungen der Handhabung interfunktionaler Abstimmungsprobleme auf das strukturbedingte Aufgabenerfüllungspotential

Das Koordinationskollegium stellt gleichzeitig ein Informationskollegium [2] dar: Die dem eigentlichen Abstimmungsentschluß vorgelagerte Willensbildungsphase ist durch intensive Kommunikationsbeziehungen zwischen den Kollegiumsmitgliedern gekennzeichnet. Die Funktionsmanager verhelfen einander zur Erkenntnis der verschiedensten Problemstellungen, tauschen darüber Informationen aus, die sie anschließend ausdiskutieren, auswerten und kommentieren. Der Koordinationsentscheidung gehen Infor-

1) Kubicek, 1975, 53.

2) vgl. zur Unterscheidung von Kollegienarten z.B. Bleicher, 1975, 2162 ff; Kanellopoulos, 1970, 127 ff.

mationseinholungen und -beratungen durch dasselbe Kollegium voraus. Im Gegensatz dazu sind die formellen und informellen kommunikativen Verbindungen zwischen den Abteilungsleitern bei Einsatz des Koordinationsinstrumentes "Zielvorgabe" tendenziell gering. [1]

Die dem Koordinationskollegium immanente höhere Intensität und Extension der Kommunikationsbeziehungen zwischen den Funktionsmanagern wirkt sich in mehrfacher Hinsicht positiv auf das strukturbedingte Aufgabenerfüllungspotential aus:

- Sie begünstigt die Menge der "Neu" - Informationen, die subsystemexterne Unternehmensmitglieder als aktives Informationsangebot an den Beschaffungsentscheider herantragen und beeinflußt damit die Entscheidungsqualität positiv. [2]
  Tendenziell läßt diejenige Organisationsform das höchste Niveau werbenden bzw. aggressiven Informationsangebots beschaffungssystemexterner Organisationsmitglieder erwarten, bei der ein sehr hoher Anteil der Abstimmungsprobleme durch ein Koordinationskollegium zu lösen versucht wird. Demnach liefert c.p. die oben als "Fall" III bezeichnete Verknüpfung von größtmöglicher horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung und Regelung der intersegmentalen Koordination durch ein Koordinationskollegium den höchsten Beitrag hinsichtlich des Indikators "Entschlußqualität".
- Sie ermöglicht eine "bessere" Erfüllung der Informationsfunktion und damit auch der Beratungs- und Koordinationsaufgabe der Beschaffung. Diese Teilaufgabenkomplexe der Beschaffungsfunktion können bei der Ab-

---

1) vgl. Teil 7.3.2.1.

2) vgl. Teil 6.3.1.

stimmungsform "Kollegium" quasi als Bestandteil der Koordinationsaktivitäten des Beschaffungsentscheiders interpretiert werden.
Ein signifikanter Einfluß der Aufteilung des gegebenen Koordinationsbedarfs in intra- und intersegmentale Abstimmungsprobleme auf die Erfüllung der Informationsfunktion ist aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen nicht zu erkennen. Demnach ist lediglich der Regelung der intersegmentalen Koordinationserfordernisse ein Effizienzeffekt zuzusprechen. Die Verknüpfung von Differenzierungs- und Koordinationsform, bei der c.p. das Koordinationskollegium den höchsten Beitrag zur Erfüllung der Informationsfunktion erbringt, kann somit nicht angegeben werden. Da in den idealtypischen "Fällen" I und III die intersegmentalen Koordinationsprobleme durch ein Koordinationskollegium gehandhabt werden, scheint jedoch die Annahme gerechtfertigt, daß diese "Fälle" in aller Regel c.p. eine bessere Erfüllung der Informationsfunktion der Beschaffung erwarten lassen als die durch das Koordinationsinstrument "Zielvorgabe" gekennzeichneten "Fälle" II und IV.

8. Das Gestaltungskriterium "Wirtschaftlichkeit"

8.1. Grundlegung

Nebenbedingung allen wirtschaflichen Handelns ist das Prinzip der sparsamen Mittelverwendung bei der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung, das im Streben nach mengenmäßiger (Produktivität) bzw. wertmäßiger (Wirtschaftlichkeit) Ergiebigkeit der Input-Output-Beziehungen zum Ausdruck kommt. Kann ein bestimmtes Ergebnis durch unterschiedlichen Einsatz materieller und immaterieller Faktoren sowie variabler Kombinationen derselben erbracht werden, so ist in betriebswirtschaftlichen Betrachtungen die Suche nach dem wirtschaftlichsten Verhältnis zwischen Output und Faktoreinsatz für den Leistungsvorgang der Ergebniserreichung geboten.

Die Forderung nach einer günstigen Gestaltung der Beziehung zwischen Mitteleinsatz und Ergebnis "leitet sich aus der generellen Knappheit der von der Umwelt bezogenen Ressourcen und der von den Systemmitgliedern erbrachten Arbeitsleistungen ab". [1] Unter Berücksichtigung des Strebens nach Überleben oder Existenzsicherung als dem "letzten Ziel" jedes lebenden Systems muß das Input-Output-Verhältnis "auf Dauer eine Relation ergeben, die die langfristige Erhaltung des Systems durch erneutes Erbringen von Leistungen ermöglicht". [2] Als genereller Imperativ ökonomischen Handelns ist das Produktivitäts- bzw. Wirtschaftlichkeitsstreben daher in den Katalog von Kriterien einzubeziehen, anhand dessen die organisatorischen Alternativen zu beurteilen sind.

---

1) Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1974, 162.

2) Jakobs-Fuchs, 1978, 76.

Da kognitive Prozesse im Vordergrund dieser Arbeit stehen, geht es somit im folgenden darum, das im Bereich der Gütebeurteilung materieller Leistungsprozesse seit jeher im Mittelpunkt stehende Produktivitätskonzept auf geistige Leistungsprozesse zu übertragen. Diese Übertragung ist unumgänglich, wenn Maßstäbe für die Vorteilhaftigkeit der Ausprägung des Input-Output-Verhältnisses von Entscheidungsprozessen gesucht werden.

Unter Ergiebigkeitsgesichtspunkten ist jene Ausprägung des Verhältnisses von Entscheidungsqualität und dafür eingesetztem Ausmaß an Ressourcen als günstiger zu beurteilen, nach dem eine gegebene Entscheidungsqualität mit relativ geringem Mitteleinsatz erzielt wurde, bzw. nach dem ein gegebener Mitteleinsatz zu einem vergleichsweise guten Entscheidungsergebnis führt.
Entsprechend den beiden in dieser Arbeit bisher herausgestellten Effizienzkriteriengruppen bedeutet Entscheidungsqualität in (ergänzender) Abweichung der in Teil 6 vorgenommenen Interpretation

- umsichtige, flexible und innovative Entscheidungen,
- hohe subsystemexterne Durchsetzungswahrscheinlichkeit dieser entschlüsse,
- "gute" Koordinationsentscheidungen. Darunter versteht man gute Abstimmungsentscheidungen (Metaentscheidungen) als Ausdruck einer hohen Ausprägung des Koordinationskriteriums.

Bei den Überlegungen zur Ergiebigkeit kognitiver Prozesse stellt sich das Problem, die Input- und Outputgrößen der Entscheidungsprozesse in vergleichbaren, "zählbaren" Einheiten anzugeben, um so Aussagen über die Ausprägung dieses Quotienten machen zu können [1] bzw. im Experiment die

---

1) Vgl. zu dieser Schwierigkeit auch Simon, 1957, 173 f.

praktische Errechenbarkeit dieser Relation zu ermöglichen.[1] Infolge der weitgehend immateriellen Natur[2] beider Beziehungskomponenten ist nicht nur bei der empirischen Messung mit erheblichen Meßproblemen zu rechnen.[3] Auch die im folgenden angestellten idealtypischen und rein theoretischen Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit bzw. Produktivität von Entscheidungsprozessen erweist sich als nicht unproblematisch. Um Angaben über die Auswirkungen der Gestaltungsalternativen hinsichtlich des Kriteriums Wirtschaftlichkeit bzw. Produktivität zu ermöglichen, müssen daher bestimmte Vereinfachungen vorgenommen und Prämissen akzeptiert werden. Dennoch sollten Überlegungen zum Ergiebigkeitsaspekt des horizontalfunktionalen Differenzierungsgrades hinsichtlich der Beschaffungsaufgabe angestellt werden, da dieses Kriterium als ein entscheidender Maßstab zur Beurteilung der Leistungswirksamkeit organisatorischer Strukturen allgemein anerkannt wird.

---

1) Ansätze zur Operationalisierung der Ergiebigkeit von Entscheidungsprozessen finden sich beispielsweise bei Gzuk, 1975, sowie in der empirischen Untersuchung von Joost, 1975.

2) Beispiele geistig-immaterieller Einsatzmittel sind der Einsatz von Fachkenntnissen, Fähigkeiten wie Verhandlungsgeschick oder Vermittlungseignung, Autorität usw. Diese personenbezogenen Einsatzfaktoren werden in der sozialwissenschaftlichen Literatur meist in Übernahme naturwissenschaftlicher Begriffe als Energiefaktoren aufgefaßt, vgl. z.B. Katz, Kahn 1966, 17 ff. Geistig-immaterielle Ergebnisbestandteile des Entscheidungsprozesses sind z.B. die Entschlüsse oder der problembezogene Reifefortschritt des Entscheidungsträgers.

3) Ausführlich wird diese Problematik beispielsweise von Stogdill, 1959, 201 ff, behandelt.

8.2. Die Personalkosten als Inputgröße

Informations- und Entscheidungsprozesse enthalten einen besonders hohen Anteil an Personalkosten und diese fallen grundsätzlich proportional zur Zeitbelastung an. [1] Die Arbeitszeit ist "ein Kostenfaktor ..., selbst wenn pro Zeiteinheit nur eine relativ geringe Aktivität entfaltet wird; denn selbst bei geringer Aktivität sind ökonomische Ressourcen, vor allem Personen, gebunden und daher für andere Aufgaben nicht oder nur in vermindertem Maße einsetzbar. Der Mensch trägt das ungelöste Problem mit sich herum und beansprucht dadurch schon einen Teil seiner Arbeitskapazität". [2]

Unter Vernachlässigung der durch die Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsaktivitäten verursachten Sachkosten [3] bietet sich daher der zeitliche Einsatz der Organisationsmitglieder in den Entscheidungsprozeß als Grundvariable für die Bemessung des Ressourceneinsatzes an. [4]

---

1) Vgl. Witte, 1976, 319.

2) Joost, 1975, 92, der diese Überlegung hinsichtlich der Dauer des Entscheidungsprozesses formuliert; ähnlich die Kosten des Abwartens, der "Kommunikation in Bereitschaft" bei Witte, 1976, 319.

3) Diese Vereinfachung scheint gerechtfertigt, da von dem Grad horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung kein signifikanter Einfluß auf die Höhe der Sachkosten ausgeht.

4) Damit wird versucht, die geistig-immateriellen Einsatzmittel in adäquate materielle Inputbestandteile zu transferieren. Vgl. in diesem Zusammenhang auch das von Gzuk, 1975, 406 ff, entwickelte Bewertungsverfahren zur Messung der relativen Entscheidungskosten eines Prozesses, das an dem unterschiedlichen Zeitbedarf der Entscheidungsaktivitäten ansetzt.

Reduzierung der Inputbetrachtung auf den bewerteten zeitlichen Einsatz des Beschaffungsentscheiders in den Beschaffungsentscheidungsprozeß

Entsprechend der Problemstellung dieser Arbeit beschränkt sich die Inputbetrachtung ausschließlich auf den alternativenbedingten Werteverzehr, der durch den Zeitaufwand des Beschaffungsentscheidungsträgers (des Beschaffungsmanagers bzw. des Produktionsleiters als "Auch-Einkäufer") zur Lösung beschaffungsbezogener Aufgabenstellung hervorgerufen wird.

Diese restriktive Bestimmung des Ressourceneinsatzes wird dadurch bedingt, daß allein auf diese Inputgröße durch die Handhabung des Gestaltungsproblems "spezialisierte Beschaffungsabteilung oder Anbindung der Beschaffung an das Produktionssystem" unmittelbar ein entscheidender Einfluß ausgeübt werden kann, also nicht erst über Annahmen bezüglich des Beschaffungsentscheidungsprozesses. Weitgehend unabhängig vom horizontal-funktionalen Differenzierungsgrad hinsichtlich der Beschaffung ist dagegen der Zeitbedarf, den Subsystemmitgliedern für entscheidungsvorbereitende Aktivitäten benötigen, sowie die zeitliche Beanspruchung der anderen Bereichsmanager und der Topinstanz:

- Zwar ist die Vermutung plausibel, daß die Beschaffungsentscheidungsperson in Abhängigkeit von ihren quantitativen und qualitativen Kapazitäten zur Erledigung der Beschaffungsaufgabe entscheidungsvorbereitende Aufgaben in unterschiedlichem Umfang auf nachgelagerte Rangebenen verlagert. Folglich ist mit zunehmender Informationsverarbeitungskapazität des Entscheidungsträgers eine Tendenz von der Informationsfremdversorgung zur Selbstversorgung und damit eine Reduzierung der nicht vom Entscheidungssubjekt selbst durchgeführten Versorgungsaktivitäten verbunden. Eine Abhängigkeit des

zeitlichen Einsatzes der mit der Entscheidungsvorbereitung beauftragten Subsystemmitglieder von der jeweils realisierten Alternative kann jedoch daraus nicht abgeleitet werden, da dieser Tendenz eine konträrlaufende gegenübersteht. Ebenso plausibel wie die erstgemachte Annahme ist nämlich die These, daß - bedingt durch die Kapazitätsabhängigkeit der Informationsnachfragemenge der Entscheidungsperson - die von den nachgelagerten Rangebenen durchzuführenden Informationsversorgungs-Aktivitäten variieren, so daß mit zunehmender Informationsverarbeitungskapazität der Entscheidungsperson auch eine Zunahme der Informationsfremdversorgungs-Aktivitäten einhergeht.

- Mit wachsender Erfüllung der Informations- und Beratungsaufgabe der Beschaffung ist zwar bei den Adressaten dieser "informations processing"-Aktivitäten, den Leitern der anderen betrieblichen Funktionen bzw. der Unternehmensführung, eine informationsaufnahme- sowie -verarbeitungsbedingte Zunahme der Arbeitszeit zu erwarten. Dieser steht jedoch eine Abnahme des dort erforderlichen zeitlichen Aufwandes für die selbst durchgeführte Versorgung mit diesen Informationen gegenüber.
- Eine signifikante Variation des Zeitaufwandes, der direkt den Koordinationsaktivitäten zugeordnet werden kann, ist zwar in Abhängigkeit der (des) eingesetzten Koordinationsinstrumente(s) feststellbar, nicht jedoch aufgrund der Realisierung unterschiedlicher horizontal-funktionaler Differenzierungsgrade hinsichtlich der Beschaffung.

Existiert auf der zweitobersten Hierarchieebene ein Subsystem, das ausschließlich Beschaffungsaufgaben wahrnimmt, dann entspricht ex definitione die Gesamtarbeitszeit des Leiters dieser organisatorischen Einheit den zeitlichen Ressourcen, die der Beschaffungsentscheider

zur Lösung beschaffungsbezogener Fragestellungen einsetzt. Bei Anbindung der Beschaffung an die Produktion entfällt demgegenüber nur ein Anteil der gesamten Arbeitszeit des "Auch-Einkäufers" auf Beschaffungsentscheidungen.

Wollte man den zeitlichen Einsatz des "Auch-Einkäufers" in den Beschaffungsaufgabenerfüllungsprozeß ermitteln, so müßte der Gesamtaufgabenkomplex des Produktionsmanagers detailliert beschreibbar sein. Nur dann ist es möglich, die verschiedenen Aktivitäten, die der Fertigungsleiter zur Erledigung der ihm übertragenen Produktions-, Beschaffungs- und damit auch Koordinationsaufgaben ausführen muß, erfassen und mit dem durchschnittlichen Zeitbedarf gewichten zu können, den sie aufgrund ihrer inhaltlichen Komplexität benötigen. [1] Mit Hilfe des so geschätzten relativen Zeitbedarfsverhältnisses zwischen den Produktions- und Beschaffungsaktivitäten ließe sich der zeitliche Input in den Prozeß der Beschaffungsaufgabenerfüllung präzisieren.

Eine solche Aufspaltung der Gesamtarbeitszeit eines betrieblichen Aufgabenträgers ist im Rahmen rein theoretischer Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit bestimmter Gestaltungsmöglichkeiten nicht durchführbar. Hinsichtlich der alternativenbedingten Ausprägung der Inputkomponente ist daher lediglich folgende triviale Aussage möglich: Unter der Voraussetzung einer invariablen Gesamtarbeitszeit jedes betrieblichen Aufgabenträgers [2] sowie unter

---

1) Vgl. Gzuk, 1975, 406 ff.

2) Es wird von der meist tarifvertraglich festgelegten, betriebsüblichen regelmäßigen Arbeitszeit ausgegangen. Die Einführung von Mehrarbeit bzw. Kurzarbeit als Maßnahmen der Veränderung der Arbeitszeit bleiben unberücksichtigt.

der Prämisse einer einheitlichen Gehaltshöhe auf der zweiten Hierarchieebene [1] steigt der bewertete zeitliche Ressourceneinsatz des Beschaffungsentscheiders in den Beschaffungsentscheidungsprozeß mit dem Grad horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffungsaufgabe.

Dieser Wirkungssatz bedeutet jedoch nicht, daß das Gehalt des Beschaffungsmanagers beim Grenztyp "B" im Vergleich zum Grenztyp "PB" in voller Höhe als zusätzliche Kosten anfällt. Vielmehr erhöhen sich die Personalkosten beim Übergang vom Grenztyp "PB" zu "B" c.p. um den Betrag, der der Differenz zwischen dem hier nicht näher präzisierbaren bewerteten zeitlichen Einsatz des "Auch-Einkäufers" in den Beschaffungsaufgabenerfüllungsprozeß und der bewerteten Insgesamt-Arbeitszeit eines Managers der zweiten Hierarchieebene entspricht. Inwieweit dieser höhere Ressourceneinsatz mit dem Prinzip der sparsamen Mittelverwendung vereinbar ist, d.h. ob die erhöhten Personalkosten ergiebigkeitsschädigende Leerkosten darstellen oder im umgekehrten Fall eine irgendwie definierte Mindesterfüllung der Beschaffungsaufgabe zeitbedingt

---

1) Diese Annahme entspricht nicht der Realität. In der Industrie werden die Führungskräfte in Verkauf, Marketing und Fertigung am höchsten bezahlt. Die Chefs im Finanz- und Rechnungswesen und auch in der Beschaffung hinken in der Gehaltshierarchie etwas nach, vgl. o.V., 1979, 88 ff. Allerdings ist die Gehaltsdifferenz zwischen einem (Haupt-)Abteilungsleiter der Fertigung und der Beschaffung nicht so gravierend, daß die Aussage über die alternativenbedingte Ausprägung der Inputkomponente dadurch ihre Gültigkeit verliert.

nicht möglich ist, wird in Teil 8.3. untersucht.

Die Koordinationszeit als Teilkomponente der Arbeitszeit des Beschaffungsentscheiders

Die vom realisierten Differenzierungsgrad abhängige Arbeitszeit des Beschaffungsentscheiders, die in den Prozeß der Beschaffungsaufgabenerfüllung eingesetzt wird, entfällt - zumindest theretisch unterscheidbar - auf zwei verschiedene Aufgabenkomplexe: Ein Teil dieser zeitlichen Ressourcen ist der eigentlichen Beschaffungsaufgabe, d.h. der Repräsentations- und Informationsfunktion der Beschaffung zuzuordnen, der andere dient der Koordination interdependenter Entscheidungen.

Ebenso wie bei der globalen Betrachtung der Inputkomponente der Informations- und Entscheidungsaktivitäten des Beschaffungsentscheiders werden die Koordinationskosten vereinfachend als Funktion der Arbeitszeit gesehen, die bei der Beschaffungsentscheidungsperson während der Koordinationsakte bis zu deren erfolgreichen oder erfolglosen Abschluß anfällt. Wird wie hier von einem gegebenen Insgesamt der Arbeitszeit des Beschaffungsentscheiders ausgegangen, dann kann als Kriterium koordinationsbedingter Kostenentstehung der entgangene Gewinn interpretiert werden, der dadurch entsteht, daß der für Koordinationsaktivitäten benötigte Zeitbedarf nicht mehr zur Erfüllung der eigentlichen Beschaffungsaufgabe zur Verfügung steht. Beim koordinationsbedingten Werteverzehr handelt es sich daher um sogenannte Opportunitätskosten. [1]

1) Vgl. zum Begriff der Opportunitätskosten z.B. Heinen, 1978 d, 319.

Der im folgender vereinfachend als Koordinationszeit bezeichnete Zeitaufwand für Abstimmungsaktivitäten ist von der Aufteilung des gegebenen Koordinationsbedarfs in intra- und intersegmentale Koordinationsprobleme abhängig sowie von den Koordinationsmechanismen, die zur Befriedigung des intersegmentalen Koordinationsbedarfs eingesetzt werden. Entsprechend den oben zum Koordinationskriterium gemachten Ausführungen sind folgende drei Koordinationsformen auf die durch sie verursachte Koordinationszeit hin zu untersuchen:

- Die intrasegmentale Koordination.
  Gemäß den dieser Arbeit zugrundeliegenden Prämissen ist sie der intraindividuellen Abstimmung nacheinander zu treffender Einzelentscheidungen identisch. Die Koordinationsentscheidung vollzieht sich als intraindividuelle Konfliktlösung, als Individualentscheidungsprozeß.
- Die intersegmentale Koordination über die Zielkomponente.
  Zur Autorisierung [1] der Koordinationsentscheidungen ist allein der zentrale Koordinator legitimiert. Die betroffenen Funktionsmanager entwickeln im Regelfall für ihren Bereich lediglich Zielvorstellungen, die sie dem Koordinator vortragen. Die Bildung dieser Zielvorschläge kann als Individualentscheidung der jeweiligen Abteilungsleiter interpretiert werden.
- Die intersegmentale Koordination durch ein Koordinationskollegium.
  Die Abstimmung der interdependenten Bereichsentscheidungen erfolgt durch Konfliktaustragung und -absorption im kollegialen Entscheidungsprozeß. Die Koordinationsentscheidung ist eine Gruppenentscheidung.

---

1) Vgl. zur Autorisierung von Entscheidungen Kirsch, 1971 a, 54 f und 203 f.

Obwohl eine Bestimmung der Koordinationszeit ebenso wie eine Quantifizierung der gesamten Koordinationskosten oder des Koordinationsnutzens nicht möglich ist, können bei der Bewertung der verschiedenen Koordinationsmaßnahmen diesbezüglich Schätzungen bzw. durch komperatives Abwägen zielbezogene Aussagen gemacht werden. [1]

Die Koordinationsaktivitäten des Beschaffungsentscheidungsträgers stellen sich bei der intrasegmentalen Abstimmung interdependenter Einzelentscheidungen sowie der intersegementalen Koordination über die Zielkomponente als Individualentscheidungsprozeß dar - in letztgenanntem Fall mit anschließender erläuternder Übermittlung dieser Entscheidung an den zentralen Koordinator. Im Gegensatz dazu ist der Funktionsmanager bei der Koordination über ein Abstimmungskollegium an einem kollektiven Entscheidungsprozeß beteiligt. Als Hauptdeterminante des koordinationsbedingten Zeitaufwandes der Beschaffungsentscheidungsperson kann daher die Arbeitszeit betrachtet werden, die dieser in den individuellen bzw. kollegialen Koordinationsentscheidungsprozeß einsetzt.

Die Frage, ob Gruppen oder einzelne Personen rascher zu einer wenigstens zufriedenstellenden Entscheidung gelangen, war Untersuchungsgegenstand mehrerer Experimente. Es wurde festgestellt, daß hinsichtlich des Kriteriums "Zeitbedarf zur Entscheidungsfindung" in der Regel eine individuelle Problemlösung einer Gruppenproblemlösung vorzuziehen ist. [2] Der Zeitaufwand der Gruppe wurde dabei allerdings an der zur Lösung benötigten Stunden- bzw. Minutenzahl, summiert über die Gruppenmitglieder ge-

---

1) Vgl. hierzu Fuchs-Wegner, Welge, 1974, 79.

2) Vgl. z.B. Husband, 1940, 405 ff; Taylor, Faust, 1952, 360 ff.

messen; d.h. die benötigte Arbeitszeit (manpower) der Gruppe ergibt sich als Gesamtheit der Einzelzeiten der an der Entscheidung Beteiligten. Jedoch scheint die Annahme gerechtfertigt, daß auch diese Einzelzeiten der Gruppenmitglieder im Regelfall höher als der Zeitbedarf bei Individualentscheidungen sind. Die Gruppenüberlegung, das Anführen verschiedener Argumente und die Diskussion diverser Meinungen und Vorschläge verzögern die Entscheidungsbildung und verursachen große zeitliche Inanspruchnahme der Teilnehmer: [1] "Valuable as such discussion may be, it also extends the time needed to reach a conclusion". [2] Wird im Kollegium zudem eine einstimmige oder quasi einstimmige Entscheidung erstrebt - die Konfliktabsorption durch "freiwillige" Anpassungsprozesse kann als Idealform der dezentralen Abstimmung im Koordinationskollegium angesehen werden -, dann wird die Diskussion noch ausgedehnt, weil sich mehrere Personen nur schwierig einigen können.

Unter Vernachlässigung der unterschiedlichen Komplexität der zu lösenden Koordinationsprobleme kann somit die Be-

---

1) In dieser Arbeit wird unterstellt, daß keine unmittelbaren Interaktionen mit dem Computer stattfinden. Vgl. hierzu auch Witte, 1976, 312, demzufolge sich die interpersonale Kommunikation zwischen Führungskräften - im Gegensatz zur hochentwickelten Computertechnik - noch weitgehend der traditionellen Formen des persönlichen bilateralen Gespräches und der Konferenzen unter Anwesenheit aller Teilnehmer bedient. Während sich die in Sitzungen verbrachte Zeit bei einer Koordination durch Selbstabstimmung ohne Verwendung von Terminals stark erhöht, führt die Inanspruchnahme von Terminals zu einer erheblichen Verringerung der Zeit für solche Zusammenkünfte; vgl. hierzu Kieser, Kubicek 1975, 280, sowie die dort angegebenen Quellen.

2) Newmann, 1963, 243.

hauptung aufgestellt werden, daß die zeitlichen Ressourven, die die Beschaffungsentscheidungsperson bei den drei verschiedenen Koordinationsformen einsetzt, am niedrigsten bei der intrasegmentalen Koordination und am höchsten bei der Abstimmung über ein Koordinationskollegium sind. Der intersegmentalen Koordination über die Zielkomponente kommt hinsichtlich der benötigten Koordinationszeit eine Zwischenstellung zu, da neben dem Zeitbedarf für die Individualentscheidung zeitliche Ressourcen durch die Weiterleitung des Ergebnisses des individuellen Entscheidungsprozesses - der Zielvorstellung - an den Koordinator in Anspruch genommen werden. Da der Funktionsmanager jedoch i.d.R. seine Zielvorschläge nur vorträgt, d.h. kein Verhandlungsprozeß zwischen Koordinator und Bereichsleiter über die Zielvorgaben stattfindet, wird die dadurch beanspruchte Zeit relativ gering sein.

8.3. Die Angemessenheit des Ressourceneinsatzes als Ausdruck der Wirtschaftlichkeit

Der wertmäßige Ressourceneinsatz kann, für sich genommen, kein Effizienzmaßstab sein; ebensowenig etwa die isoliert betrachtete Arbeitszeit sowie deren Teilkomponente, die Koordinationszeit, da es widersinnig erscheint, wollte man sie minimieren bzw. maximieren. Erst unter der Nebenbedingung irgendeiner Zielerreichung, wenn sie in Beziehung zu einer Ertragskomponente gesetzt wird, kann sie zu einem Effizienzindikator werden.

Die Ertragsgröße, zu der die (bewertete) Arbeitszeit der Beschaffungsentscheidungsperson in Relation zu setzen ist, um die Produktivität bzw. Wirtschaftlichkeit der Gestaltungsmaßnahme "Differenzierungsgrad" "messen" zu können, wird ganz allgmein durch die positiven Wirkungen oder

Vorteile - die Nutzen [1] - repräsentiert, die für die Organisation mit der jeweiligen Strukturalternative verbunden sind. Der Nutzen der kognitiven Prozesse der Beschaffungsentscheidungsperson für die Unternehmung stellt sich in den jeweiligen Ausprägungen der Effizienzkriterien "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential" und "Koordination" dar, d.h. in dem Ausmaß, in dem die Beschaffungsentscheidungen durch die Qualitätsmerkmale "Umsichtigkeit", "Flexibilität" und "Innovativität" sowie "subsystemexterne Durchsetzung" gekennzeichnet und in dem sie untereinander und mit den anderen betrieblichen Entscheidungen abgestimmt sind. Aussagen über die Ergiebigkeit der oben formulierten Grenztypen erfordern die Umsetzung der in Teil 6.3./7.3. beschriebenen alternativenbedingten Kriterienausprägungen (der Nutzen) in Einheiten, die "zählbar" und der Inputkomponente "bewertete Arbeitszeit" vergleichbar sind.

Bedingt durch die immaterielle Natur dieser Nutzgrößen erweist sich die Erfüllung dieser Forderung als äußerst problematisch. [2] Wie bereits im Zusammenhang mit der Profit-Center-Konzeption dargestellt wurde, [3] läßt sich der geistigen Tätigkeit des Beschaffungsentscheiders

---

1) Dieser weit gefaßte Nutzenbegriff findet vor allem in der Kosten-Nutzen-Analyse Anwendung; vgl. hierzu z.B. Obermeier, 1977.

2) Vgl. in diesem Zusammenhang auch den von Joost, 1975, 89 ff, unternommenen Versuch, die Beziehung bestimmter Outputvariablen eines Entscheidungsprozesses zu Inputvariablen mit Hilfe einer Regressionsgleichung empirisch zu ermitteln, um dann diese Regressionsgleichung als Norm für die Outputvariable bei jeder beliebigen Ausprägung der Inputvariablen zu verwenden.

3) Vgl. Teil 3.3.

eine verursachungsgerechte Erlösseite, die dann als monetäre Bewertung dieser Nutzengröße angesehen werden könnte, ebenfalls nicht zurechnen. Anhaltspunkte für die Auswirkungen der Aktivitäten der Beschaffungsentscheidungsperson lassen sich schon eher über die Betrachtung negativer Ergebnisgrößen gewinnen, wenn die Verringerung des Outputs und der dadurch verminderte Nutzen oder speziell der entgangene Gewinn als Kriterium der Outputkomponente gesehen wird. Musterbeispiele hierfür sind die beschaffungsbedingten Fehlmengenkosten. Diese Kosten entstehen, "wenn die beschafften Gütermengen zur Befriedigung des Bedarfs der Fertigung nicht ausreichen" [1] und kommen in Stillstandskosten in den verschiedenen Betriebsteilen, Kosten des Neuanlaufs, Konventionalstrafen, Preisdifferenzen usw. zum Ausdruck. Bei dieser outputorientierten Betrachtung handelt es sich jedoch eher um die Bestimmung der Kosten von der Outputseite der Aktivitäten her, um die Festlegung sogenannter Opportunitätskosten, als um eine Wirtschaftlichkeits- bzw. Produktivitätsermittlung.

Praktikabler als das Bestreben, die Ergiebigkeit der kognitiven Tätigkeiten des Beschaffungsentscheiders über eine bonitäre oder monetäre Bewertung dieser Aktivitäten zu errechnen, scheint der Versuch , eine Angemessenheitsbetrachtung der Inputgröße vorzunehmen: Die Realisierung des ökonomischen Prinzips der sparsamen Mittelverwendung bei der betrieblichen Beschaffung wird durch Vergleich des bewerteten Arbeitseinsatzes des Beschaffungsentscheiders mit dem Schwierigkeitsgrad der Beschaffungsentscheidungen bzw. der Wagnisbedeutung der Beschaffungsentschlüsse bemessen.

---

1) Fäßler, Kupsch, 1978, 233.

Angemessenheit des bewerteten Arbeitseinsatzes im Verhältnis zum Schwierigkeitsgrad der Beschaffungsaufgabenerfüllung, dem Niveau der erstrebten geistigen Beschaffungsaktivitäten. [1]

Wirtschaftlichkeits- bzw. Produktivitätseinbußen können darin begründet sein, daß bei gegebenem Schwierigkeitsgrad der Beschaffungsaufgabenerfüllung bzw. einem bestimmten, von den Beschaffungsentscheidungen verlangten Niveau entweder zu wenig oder zu viel Arbeitszeit zur Durchführung der Entscheidungsprozesse zur Verfügung gestellt wird. Im ersten Fall gefährdet ein zu geringer Ressourceneinsatz die Erfüllung der gestellten Aufgaben. Der zweite Fall einer übermäßigen Zeitverfügbarkeit bedeutet dagegen, daß ein Teil der eingesetzten zeitlichen Ressourcen ungerechtfertigt an die Beschaffungsfunktion angebunden worden ist und beim Einsatz in anderen Leistungsprozessen von größerem Nutzen für die Unternehmung gewesen wäre: Die Beschaffungsaufgabe ist als ein mit anderen betrieblichen Entscheidungs- und Ausführungsprozessen gleichzeitig abzuwickelnder Vorgang zu sehen, der mit diesen Prozessen um den Einsatz knapper betrieblicher Mittel konkurriert. Der Ressourceneinsatz in die Beschaffung ist daher nur in dem Ausmaß gerechtfertigt, in dem dieser Arbeitseinsatz mit Nutzenerwartungen verbunden ist, die den in anderen Prozeßeinsätzen erwarteten Nutzen zumindest gleichkommt.

Im umgekehrten Fall können unbefriedigende Input-Output-Relationen ihre Ursache darin finden, daß bei gegebener Arbeitszeit des Beschaffungsentscheidungsträgers der an diesen gestellte Leistungsanspruch, der im zu erreichen-

---

1) Vgl. hierzu die Anspruchsangemessenheit des Ressourceneinsatzes als Effizienzindikator für das Input-Ziel-Verhältnis der Entscheidung bei Gzuk, 1975, 259 ff, 423 ff.

den Niveau der Beschaffungsentscheidungen zum Ausdruck kommt, zu hoch oder zu niedrig gesetzt ist.

Bei zu hohem zeitlichen Ressourceneinsatz ist die durch die Kapazität des kostenverursachenden "dispositiven Produktionsfaktors" [1] Beschaffungsentscheider bestimmte Intervallbreite der fixen Kostenart Personalkosten [2] nicht voll ausgenutzt. "Diejenigen fixen Kosten, die dem Verhältnis des nicht genutzten Teiles des Intervalls zum gesamten Intervall entsprechen", [3] stellen die Ergiebigkeit mindernde Leerkosten dar.

Ursache der Wirtschaftlichkeits- bzw. Produktivitätsminderung ist in allen Fällen ein unangemessenes Verhältnis zwischen dem zeitlichen Ressourceneinsatz und dem Zwecksetzungsniveau, d.h. dem aufgrund des Schwierigkeitsgrades der Beschaffungsaufgabenerfüllung angestrebten Niveau der geistigen Beschaffungstätigkeiten. [4] "In einem Entscheidungsprozeß erfolgt eine angemessene Ressourcenbereitstellung, wenn in Anbetracht des Niveaus der Zwecksetzung nicht zu wenig ... Zeit, aber auch nicht vergleichsweise überproportional viel ... (von diesem knappen be-

---

1) Vgl. zum dipositiven Faktor im System der Produktionsfaktoren Gutenberg, 1969, 6.

2) Bei invariabler Gesamtarbeitszeit des Beschaffungsentscheiders und zeitbezogener Entlohnung sind Gehaltskosten fixe Kosten.

3) Heinen, 1978 d, 427; vgl. zu dem von Gutenberg eingeführten Begriff der Leerkosten Gutenberg, 1969, 251.

4) Vgl. zum Paradox, daß sowohl eine Unterausstattung als auch eine Überausstattung von Aktivitäten mit Mitteleinsätzen von effizienzmindernder Wirkung ist, auch Etzioni, 1960, 269.

trieblichen Mittel, A.d.V.) investiert wird". [1] Ein hoher Wert des Anspruchsniveaus verlangt und rechtfertigt auch einen hohen zeitlichen Ressourceneinsatz; ein geringer Schwierigkeitsgrad, d.h. ein hohes Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgebenerfüllung verlangt und rechtfertigt dagegen nur einen entsprechend geringeren Arbeitszeitaufwand.

Indikator für die Verwirklichung des ökonomischen Prinzips sparsamer Mittelverwendung und damit für die Wirtschaftlichkeit bzw. Produktivität des jeweiligen horizontal-funktionalen Differenzierungsgrades hinsichtlich der Beschaffung ist damit die Angemessenheit des Einsatzes von knappen Ressourcen - hier: der bewerteten Arbeitszeit des Beschaffungsentscheiders - im Verhältnis zum Schwierigkeitsgrad der Beschaffungsaufgabenerfüllung, d.h. die Angemessenheit der Kosten-Zwecksetzungsniveau-Relation der Beschaffungsentscheidungen.

Angemessenheit des bewerteten Arbeitseinsatzes im Verhältnis zur Wagnisbedeutung der Beschaffungsentscheidungen [2]

In Abhängigkeit von den jeweils herrschenden branchen-, unternehmens- und zeitspezifischen Determinanten kommt der Beschaffungsfunktion für das Gesamtsystem Unternehmung eine unterschiedlich hohe Bedeutung zu. [3] Diese situationsabhängige Wertigkeit der Beschaffungsfunktion,

---

1) Gzuk, 1975, 260.

2) Die folgenden Ausführungen sind angelehnt an die Überlegungen von Gzuk, 1975, 247 f, 405 ff, hinsichtlich der Kosten-Wagnis-Angemessenheit einer Entscheidung zur Erstbeschaffung einer EDV-Anlage.

3) Vgl hierzu Teil 4.2.2.

die durch die in der Ungewißheitshandhabung sowie in der Leistungs- und Kostenrelevanz begründete Bedeutung dieser betrieblichen Grundaktivität bestimmt wird, eignet sich als Indikator des Wagnisses, [1] das mit der Beschaffungsaufgabe allgemein und damit auch mit der Aufgabenerfüllung des Beschaffungsentscheiders für die Unternehmung verbunden ist.

Dieses wirtschaftliche Wagnis ist beispielsweise um so höher zu beurteilen, einen je höheren monetären Wert das Einkaufsvolumen absolut und im Verhältnis zum gesamten Aufwandsvolumen der Unternehmung ausmacht, d.h. je größer die daraus erwachsenden finanziellen Belastungen für das Unternehmen sind. Ebenso muß das Wagnis, das mit der Tätigkeit des Beschaffungsentscheiders verbunden ist, aus der Sicht der Gesamtunternehmung dann sehr groß erscheinen, wenn z.B. die Qualität des Enterzeugnisses von den eingesetzten Rohstoffen entscheidend determiniert wird und demzufolge der potentielle beschaffungsbedingte Gewinnentgang hoch ist. Diese primär auf die eigentliche Beschaffungsaufgabe abgestellten Überlegungen sind auch auf die Koordinationsaufgabe des Beschaffungsentscheidungsubjektes übertragbar. So ist z.B. eine unzureichende

---

1) Der Begriff "Wagnis" wird hier bewußt anstatt des Terminus "Risiko" gewählt, da letzterer in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine festgefügte Bedeutung hat. Das Risikophänomen wird aus der Ungewißheit abgeleitet und vor allem durch die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten bestimmter Umweltsituationen bestimmt; vgl. hierzu z.B. Heinen, 1976, 159 ff. Die Verwendung des Ausdrucks "Wagnis" bedeutet jedoch nicht, daß unter Wagnis und Risiko grundsätzlich verschiedene Dinge zu verstehen sind. Unterschiedliche in der Literatur unternommene Versuche der Abgrenzung zwischen Risiko und Wagnis führt z.B. Kupsch , 1973, 35 f auf, der allerdings selbst eine Trennung für überflüssig hält, da beide Bezeichnungen denselben Tatbestand erfassen.

Koordination zwischen Beschaffungs- und Produktionsbereich hinsichtlich der qualitativen Anforderungen, denen die Einsatzgüter genügen sollen, dann aus der Perspektive der Gesamtunternehmung mit besonderen Gefahren verbunden, wenn die Qualität des Endproduktes entscheidend vom eingesetzten Fertigungsmaterial abhängt.

Je höher der auf diese Weise ermittelte Wagnisgrad der Beschaffungsaufgabe ist, desto mehr ist es gerechtfertigt und geradezu erwünscht, daß die kognitiven Prozesse, die mit der Erledigung solcher wagnisreicher Aufgaben verbunden sind, auch gründlich abgewickelt werden. Ein höheres Wagnis läßt es dementsprechend gerechtfertigt erscheinen, mehr betriebliche Ressourcen - hier: bewertete Arbeitszeit des Beschaffungsentscheiders - in den Aufgabenerfüllungsprozeß einzusetzen als dies bei einer wagnisarmen Beschaffungsaufgabe vertretbar ist. [1]

Indikator für die Verwirklichung des ökonomischen Prinzips sparsamer Mittelverwendung und damit für die Wirtschaftlichkeit bzw. Produktivität des jeweiligen horizontal-funktionalen Differenzierungsgrades hinsichtlich der Beschaffung ist damit die Angemessenheit des Einsatzes von knappen Ressourcen, der bewerteten Arbeitszeit der Beschaffungsentscheidungsperson, im Verhältnis zur Wertigkeit, der Wagnisbedeutung der Beschaffungsaufgabenerfüllung für die Unternehmung, d.h. die Angemessenheit der Kosten-Wagnis-Relation der Beschaffungsentscheidungen. "Ein Entscheidungsprozeß verursacht in Anbetracht des mit dem Hauptentschluß eingegangenen Wagnisausmaßes, d.h. in Anbetracht der Bedeutung der Entscheidungen, ein angemes-

---

1) Vgl. Gzuk, 1975, 247 f; vgl. auch Witte, 1964, 123.

senes Ausmaß an Gesamtkosten, wenn ein wagnisarmer Hauptentschluß aus einem sparsam geführten Entscheidungsprozeß hervorgeht, bzw. wenn ein wagnisreicher Hauptentschluß durch einen entsprechend aufwendiger geführten Entscheidungsprozeß vorbereitet wird." [1]

8.4. Zusammenfassende Betrachtung

Bei dem Grenztyp "B" werden in den Aufgabenerfüllungsprozeß, der die eigentlichen Beschaffungsteilaufgaben sowie die Koordinationsaufgaben des Beschaffungsentscheiders zum Inhalt hat, mehr Personalkosten - repräsentiert durch die bewerteten zeitlichen Ressourcen des Beschaffungsentscheidungsträgers - eingesetzt, als beim Grenztyp "PB". Der als Opportinitätskosten interpretierbare koordinationsbedingte Werteverzehr wird vor allem dadurch bestimmt, ob die Abstimmungsentscheidungen Individual- oder Gruppenentscheidungen sind. Demnach kann vereinfachend davon ausgegangen werden, daß die in Teil 7.3. als Fall II und IV dargestellten Verknüpfungen von Differenzierungs- und Koordinationsformen geringere Koordinationskosten verursachen als die Fälle I und III.

Entsprechend dem Bestreben dieser Arbeit, die Realisierung des ökonomischen Prinzips sparsamer Mittelverwendung bei der betrieblichen Beschaffung über eine Angemessenheitsbetrachtung der Inputgröße zu beurteilen, ist eine Gestaltungsalternative dann hinsichtlich des Kriteriums "Wirtschaftlichkeit" als effizient zu bezeichnen, wenn bei einer sehr geringen Wagnisbedeutung der Beschaffungsentscheidungen (einer niedrigen unternehmens-

---

1) Gzuk, 1975, 249.

spezifischen Wertigkeit der Beschaffungsfunktion) und einem geringen Schwierigkeitsgrad (einem hohen Routinisierungspotential der Beschaffungsaufgabenerfüllung) die Gestaltungsalternative "Anbindung der Beschaffung an die Produktion" verwirklicht ist und zur Abstimmung des intersegmentalen Koordinationsbedarfs das Koordinationsinstrument "Zielvorgabe" eingesetzt wird. Mit zunehmender Wagnisbedeutung sowie wachsendem Schwierigkeitsgrad der Beschaffungsentscheidungen werden die organisatorischen Regelungen auch dann noch dem Wirtschaftlichkeitskriterium gerecht, wenn kostenintensivere organisatiorische Maßnahmen zur Anwendung kommen, d.h. wenn der Grenztyp größtmöglicher horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung und/oder die Koordinationsform "Kollegium" realisiert werden.

9. Grundzüge der Einbeziehung der Eigenschaften der Organisationsmitglieder in die Gestlatungsüberlegungen

In der bisherigen Arbeit ging es darum, "Konstruktionsfehler" zu vermeiden, d.h. die der jeweils herrschenden Aufgabensituation am besten entsprechende Gestaltungsalternative aufzuzeigen. Die Eigenschaften der Organisationsmitglieder blieben bei dieser Betrachtung unberücksichtigt. Organisatorische Regelungen sind jedoch erst dann als effizient zu bezeichnen, wenn ein ausreichender "fit" zwischen der formalen Struktur und den Organisierten hergestellt ist:

- Die betroffenen Individuen sind nur dann fähig und bereit, ihre "Rolle zu spielen", so daß eine Gestaltungsalternative bei den konkreten Aufgabenträgern funktionales Verhalten auslöst.
- Nur dann sind die als gleichwertige, eigenständige Organisationsziele anerkannten Mitarbeiterziele [1] erfüllt, so daß die Gestaltungsalternative dem zweiten Teilaspekt der organisationalen Leistungswirksamkeit, der sozial-psychologischen Effizienz, genügt.

Die unter Berücksichtigung der jeweiligen Aufgabenbedingungen als "optimal" erachtete Gestaltungsalternative - hier: der sitationsabhängig ausgewählte Grad horizontaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffungsfunktion - ist demnach in einem zweiten Schritt daraufhin zu untersuchen, ob sie ausreichend an die Persönlichkeitsstruktur des Organisierten - hier: des Beschaffungsentscheiders - angepaßt ist. Erst dann ist eine Aussage über die Gesamt-

---

1) Vgl. hierzu Teil 5.1.3.

effizienz oder -leistungswirksamkeit einer Organisation möglich.

Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf dem Problem der "konstruktionsfehlerfreien" Gestaltung der industriellen Beschaffungsaufgabe liegt, wird dieser zweite Teilschritt organisatorischen Handelns nur in seinen Grundzügen erörtert: Es werden die Kriterien aufgezeigt, die eine Beurteilung der Entsprechung zwischen der formalen Organisationsstruktur und den Eigenschaften der betroffenen Organisationsmitglieder ermöglichen. Anschließend werden die grundsätzlichen Schwierigkeiten umrissen, die eine Ermittlung der Ausprägungen dieser Effizienzmaßstäbe - speziell für die hier zur Diskussion stehende Frage der optimalen horizontal-funktionalen Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung - zu einem kaum zu lösenden Problem werden lassen.

Die Gestaltungskriterien "bedürfnisbezogene Eignung" und "anforderungsbezogene Eignung"

1. Die bedürfnisbezogene Eignung als Kriterium der Erfüllung der Mitarbeiterziele:

Eine organisatorische Regelung genügt dem Aspekt der sozial-psychologischen Leistungswirksamkeit, wenn sie einen befriedigenden Beitrag zur Befriedigung der Bedürfnisse der Organisationsmitglieder und damit zu deren Arbeitszufriedenheit leistet. Während die Zufriedenheit allgemeiner Ausdruck eines subjektiven Wohlbefindens ist, d.h. "des Grades der Befriedigung aktualisierter Motive oder Bedürfnisse", [1] erfaßt die Arbeitszufriedenheit nur die aus den spezifischen Faktoren des Arbeitslebens resultieren-

1) Fuchs, 1975, 42.

de Ausprägung der subjektiven Befriedigung. [1] Als Arbeitszufriedenheit wird somit die Zufriedenheit mit der Rolle in der Unternehmung bezeichnet. [2] Sie läßt sich - auf eine vereinfachte allgemeine Form gebracht - als "Relation zwischen den Merkmalen, d.h. den Erwartungen, Motiven, Ansprüchen etc. einer Person und den konkret angetroffenen Merkmalen (Anforderungen) einer (Arbeits-)Situation" [3] interpretieren. Für das Organisationsmitglied stellt sich diese Relation als ein Verhältnis von Soll-Wert (beispielsweise den Motiven) und Ist-Wert (den Merkmalen der Aufgaben- und damit der Arbeitssituation) dar. In dieser Vorstellung wird Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit dann als "eine Soll-Wert/Ist-Wert-Differenz unterschiedlicher Größe" [4] aufgefaßt. Sie wird als vom betrieblichen Aufgabenträger subjektiv erlebte Diskrepanz oder Dissonanz eines Soll-Ist-Vergleiches begriffen. Was jeweils als Soll- oder Ist-Wert verstanden wird, hängt von dem Standpunkt der Betrachtung ab und setzt eine normative Entscheidung voraus. [5] Da es bei der sozial-psychologi-

---

1) Vgl. Neuberger, 1974, 140; Müller-Bader, 1977, 173.

2) Vgl. Müller-Bader, 1977, 173. Vgl. zum Begriff der Arbeitszufriedenheit vor allem Neuberger, 1974, 141 ff, der die Definitionen der Arbeitszufriedenheit in vier Kategorien einteilt: 1. bedürfnisorientierte Konzeptionen, 2. anreizorientierte Konzeptionen, 3. kognitive Konzeptionen, 4. humanistische Konzeptionen.

3) Wagner, 1977, 155; vgl. Bruggemann, Groskurth, Ulich, 1975, 52.

4) Bruggemann, Groskurth, Ulich, 1975, 52; vgl. zu einer ähnlichen Definition der Zufriedenheit z.B. Kessler, 1976, 211: "Unter Zufriedenheit wird die Abweichung der tatsächlichen von der als angemessen angesehenen Bedürfniserfüllung verstanden."

5) Vgl. Bruggemann, Groskurth, Ulich, 1975, 52 f.

schen Effizien um die Mitarbeiterziele geht, kommt hier den Motiven und Erwartungen des von den organisatorischen Regelungen betroffenen Individuums der Charakter von Soll-Werten zu, die Zielfunktion der Unternehmensleitung bzw. des Organisators ist demgegenüber als Ist-Wert zu interpretieren.

Der Idealfall größter Arbeitszufriedenheit "ist dann gegeben, wenn sich die Resultierende einer beim Organisationsteilnehmer vorhandenen Motivstruktur ... und die Resultierende des Faktoraufbaues einer subjektiv wahrgenommenen Arbeitssituation ... (Arbeitsanforderungen) decken." [1] Da das Ideal völliger Konsonanz oder Kongruenz allenfalls theoretisch denkbar ist, kann in der betrieblichen Realität jedoch lediglich von einer Konvergenz beider Variablen ausgegangen werden. Die Arbeitszufriedenheit ist demnach um so größer - und damit auch die sozial-psychologische Effizienz einer organisatorischen Maßnahme - "je geringer die Diskrepanz zwischen den Erwartungen, die aus einer Motivstruktur resultieren, und dem tatsächlichen Ausmaß an Befriedigungsmöglichkeiten in einer konkreten Arbeitssituation ist". [2] Der Deckungsgrad, der zwischen den Erwartungen des Organisierten - hier: des Beschaffungsentscheidungsträgers - und den bei der jeweiligen Gestaltungsalternative - hier: dem jeweiligen Grad horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung - realisierten Befriedigungsmöglichkeiten besteht, stellt sich somit als Kriterium für die Erfüllung der sozialen Ziele dar.

---

1) Wagner, 1977, 156. Das betroffene Individuum enpfindet das Verhältnis zwischen seinen Beiträgen ("Zahlungen" an die Organisation) und den Anreizen (den "Zahlungen" des Industriebetriebes an dieses Organisationsmitglied) als ausgewogen (individuelles Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht); vgl. hierzu Aschoff, Kellermann 1978, 197 f.

2) Wagner, 1977, 157. Dieses Zufriedenheits"maß" kann in

Dieser Maßstab ist dem aus der Eignungsdiagnostik bekannten bedürfnisbezogenen Entsprechungsbegriffs identisch. [1] Maukisch definiert die bedürfnisbezogene Eignung "als Übereinstimmung, Entsprechung, Korrespondenz zwischen den Bedürfnissen eines Individuums und dem Anreiz- und Verstärkungspotential eines Arbeitsplatzes in der Weise, daß Zufriedenheitskriterien optimiert werden". [2]

2. Die bedürfnisbezogene Eignung und die anforderungsbezogene Eignung als Kriterien rollenentsprechenden Verhaltens:

Organisatorische Maßnahmen erfüllen ihre ordnende Funktion nur dann, wenn die Organisationsmitglieder den Willen und die Fähigkeit besitzen, sich rollenkonform zu verhalten. "Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß Regelungen dann akzeptiert werden, wenn die Betroffenen mit der durch sie geschaffenen Arbeitssituation zufrieden sind". [3]

---

einer dissonanztheoretische Darstellung wiedergegeben werden, die von einem Ineinandergreifen von Motivprofil und Situationsprofil ausgeht. Ein Höchstmaß an Arbeitszufriedenheit wäre erreicht, wenn das die verschiedenen Motive oder Motivgruppen in ihrer unterschiedlichen Stärke berücksichtigende Motivprofil und das Situationsprofil ineinander passen. Im Regelfall, bei einer Dissonanz oder Diskrepanz zwischen den Profilen, kann der Dissonanzraum als Maß für den Befriedigungsgrad der Bedürfnisse interpretiert werden. Vgl. zu derartigen Profildarstellungen Wiswede, 1972; Wagner 1977, 158; ähnlicher Profildarstellungen bedient sich auch Likert, 1967, 31 f zur Messung von Gesamtorganisationen; vgl. auch die Vektordarstellung von Bedürfnis- und Objektstruktur bei Wiswede, 1973, 150.

1) Vgl. zur Eignungsdiagnostik z.B. Maukisch, 1978, 105 ff.

2) Maukisch 1978, 114.

3) Kubicek, 1975, 81. Die vereinfachende Betrachtungsweise, die dieser Aussage zugrunde liegt, verdeutlich ein Blick auf die Ergebnisse empirischer Studien über die Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit auf die Ausprägungen der als Resultat rollenkonformen Verhaltens interpretierbarer Größen "Produktivität" und "Absentismus": Zwischen hoher Arbeitszufriedenheit und geringen

In vereinfachender Betrachtungsweise kann daher das Ausmaß der Übereinstimmung von Motivprofil und strukturbedingtem Profil der Arbeitssituation, d.h. die bedürfnisbezogene Eignung, als ein Indikator der Rollenakzeptanz angesehen werden.

Neben die Leistungsbereitschaft, das Wollen, tritt als zweite grundlegende Determinante rollenentsprechenden Verhaltens der Organisationsmitglieder das Leistungsvermögen, das Können. Um den "fit" zwischen der formalen Sturktur und den Organisierten beurteilen zu können, ist dem bedürfnisbezogenen Entsprechungsbegriff der anforderungsbezogene hinzuzufügen. In teilweiser Anlehnung an Hoyos [1] definiert Maukisch den konventionellen arbeitspsychologischen Begriff der Eignung, die anforderungsbezogene Eignung, "als Übereinstimmung bzw. Entsprechung zwischen dem Anforderungskomplex einer Arbeitstätigkeit und den Leistungsvoraussetzungen einer Person in der Weise, daß ein gewünschtes Arbeitsergebnis ohne Belastungsschädigungen des Menschen sichergestellt ist". [2]

Unter Anforderungen einer Tätigkeit an einen betrieblichen Aufgabenträger wird dabei "die Gesamtheit seiner bei den

---

Fehlzeiten (und auch geringer Fluktuation) wurde eine wenn auch sehr schwache, aber doch tendenziell stabile Beziehung festgestellt; vgl. Neuberger, 1974 a, 156 f bzw. 144 f; Bruggemann, Groskurth, Ulich, 1975, 136 ff. Die Arbeitszufriedenheit - Leistungsbeziehungen erweisen sich jedoch als wesentlich vieldeutiger; vgl. Teil 5.1.3.

1) Vgl. Hoyos 1974, 143, der Eignung als "Übereinstimmung des Leistungspotentials mit den Anforderungen" bezeichnet.

2) Maukisch, 1978, 112.

jeweiligen gegebenen objektiven Arbeitsbedingungen zur Bewältigung der Aufgabe notwendigen allgemeinen (nicht individuellen) personellen Leistungsvoraussetzungen verstanden". [1] Die Anforderungsmerkmale sind Normen, die von konkreten oder gedachten personellen Aufgabenträgern im Hinblick auf eine bestimmte Tätigkeit erfüllt werden müssen. [2] Dem Anforderungskomplex einer bestimmten Stelle stehen die Eigenschaften und Fähigkeiten des tatsächlichen und der potentiellen Stelleninhaber gegenüber. Durch Vergleich der Anforderungen einer Stelle mit dem Leistungsangebot einer konkreten Person kann dann die Eignung des Individuums für diese Stelle bzw. der "fit" zwischen Organisation und Organisiertem festgestellt werden. Je höher der Eignungskoeffizient [3] bzw. der Übereinstimmungsgrad [4] zwischen dem struktur- und situationsbedingten Anforderungskomplex an die Beschaffungsentscheidungsperson und den Leistungsvoraussetzungen dieses Individuums ist, mit desto höherer Wahrscheinlichkeit ist c.p. rollenkonformes Verhalten des Beschaffungsentscheiders zu erwarten und um so höher ist c.p. die Leistungswirksamkeit einer Gestaltungsalternative.

---

1) Hacker, 1973, 73.

2) Vgl. Aschoff,, Kellermann, 1978, 201.

3) Vgl. zum Eignungskoeffizienten, dem vor allem im Rahmen des Personalzuweisungsproblems Bedeutung zukommt z.B. Aschoff, Kellermann, 1978, 204 und 256 f.

4) Analog dem Zufriedenheits- bzw. bedürfnisbezogenem Eignungs"maß" kann auch die anforderungsbezogene Eignung in einer dissonanztheoretischen Darstellung ausgedrückt werden: es geht um das Ineinandergreifen des Eigenschaftsprofils des Organisierten und des Anforderungs-, d.h. Situationsprofils.

Grundsätzliche Probleme der Ermittlung der "bedürfnisbezogenen" und "anforderungsbezogenen Eignung"

Die Beurteilung der Alternativen horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung anhand der Kriterien "bedürfnisbezogene Eignung" und "anforderungsbezogene Eignung" stellt sich, ausgehend von den Definitionen dieser organisatorischen Leistungswirksamkeitsmaßstäbe, als eine Aufgabe dar, die aus drei Einzelschritten besteht:

1. Zunächst ist die Arbeitssituation des Beschaffungsentscheiders zu beschreiben, d.h. der struktur- und situationsabhängige Anforderungskomplex der Arbeitstätigkeit des Beschaffungsentscheiders sowie das Anreizpotential dieses Arbeitsplatzes müssen präzisiert werden.
2. Dann muß die Persönlichkeitsstruktur des konkreten oder gedachten personellen Aufgabenträgers - des Beschaffungsmanagers bzw. des Produktmanagers als "Auch-Einkäufer" - erfaßt werden.
3. In einem abschließenden Schritt geht es um die Gegenüberstellung der in 1. festgestellten Beitragsforderungen sowie Anreizmöglichkeiten der formalen Organisationsstruktur mit den in 2. beschriebenen Ausprägungen der Persönlichkeitsstruktur. Dieser Vergleich ermöglicht die Ermittlung der Übereinstimmung oder Kongruenz zwischen dem Anrezipotential der Organisation und den Bedürfnissen des Beschaffungsentscheiders einerseits sowie zwischen den strukturbedingten Leistungsanforderungen und den individuellen Leistungsvoraussetzungen des Beschaffungsentscheidungsträgers andererseits. Damit werden Aussagen über die alternativenbedingten Ausprägungen des Indikatoren "bedürfnisbezogene" und "anforderungsbezogene Eignung" möglich; es kann festgestellt werden, ob ein "fit" zwischen den organisatorischen Regelungen und dem betroffenen Individuum, dem Beschaffungsentscheider, besteht, bzw. ob eine "konstruktionsfehlerfreie" Gestaltungsalternative

eine hohe Gesamteffizien aufweist.
Eine ausführliche Darstellung dieses Beurteilungsverfahrens würde im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen. Die grundsätzlichen Probleme, denen der Organisator bei der Handhabung dieses Teilschrittes organisatorischen Gestaltungshandelns gegenübersteht, werden im folgenden in zwei Hauptpunkten stichpunktartig aufgezeigt.

1. Die Konkretisierung der Leistungsanforderungen an den Beschaffungsentscheidungsträger sowie die Ermittlung der Persönlichkeitsstruktur dieses konkreten oder gedachten personellen Aufgabenträgers ist mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet sich eine Vielzahl von Systematisierungen der Anforderungsarten,[1] die als zur Durchführung bestimmter Tätigkeit wichtig erachtet werden. Diese Kataloge präzisieren vor allem die Anforderungen an Lohnempfänger. Soweit sie die Anforderungsmerkmale von Angestelltentätigkeiten zum Inhalt haben, beziehen sie sich in aller Regel auf die Beschreibung der Anforderungskomplexe von Arbeitstätigkeiten, die Inhabern von Stellen einer relativ niederen hierarchischen Stufe zugeordnet sind. Da der Beschaffungsentscheider der zweitobersten Hierarchieebene angehört und damit dem top- bzw. dem middle management der Unternehmung zuzurechnen ist, sind diese Anforderungsmerkmale zur Beschreibung der Leistungsvoraussetzungen dieses Organisationsmitgliedes nur bedingt anwendbar.

---

1) Vgl. zu verschiedenen, in der Regel für Zwecke der Arbeitsbewertung entworfenen Anforderungskatalogen z.B. Kupsch, Marr, 1978, 590; Hentze, 1977, 78 ff.

Eine Bestimmung der Grenztyp-spezifischen Anforderungen an den Beschaffungsentscheidungsträger ist eher auf der Grundlage der Ansätze möglich, die sich mit den Anforderungen an Inhaber von Führungspostitionen beschäftigen, [1] beispeilsweise auf der Grundlage des Konzepts der Skills. [2] In diesem Konzept werden die stellenspezifischen Anforderungen in der "Gesamtheit der zur Ausführung und Erfüllung von Aufgaben notwendigen, individuellen Voraussetzungen" [3] (Skills) ausgedürckt. Ausgehend von den drei Aspekten der Leitungs- und Führungsfunktionen, dem konzeptionellen oder unternehmerischen, dem technisch-administrativen und dem sozialen Aspekt werden entsprechend drei grundlegende Skills-Komplexe erfolgreicher Führungstätigkeit unterscheiden. Die Ermittlung der strukturbedingt notwendigen Skills bereitet jedoch insofern besondere Schwierigkeiten, als der Grad horizontal-funktionaler Differenzierung nur eine Determinante der erforderlichen Ausprägungen dieser Fähigkeitskomplexe repräsentiert. Unterschiede zwischen den Anforderungen, die beim Grenztyp "B" und beim Grenztyp "PB" an den Inhaber der Stelle "Beschaffungsentscheider" gestellt werden, lassen sich außer auf die durch den Einsatz der Instrumentalvariablen "horizontal-funktionale Differenzierung" beeinflußbare Größe, "Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten" auch auf Unterschiede zurückführen, die beispieslweise in der Aufgabensituations liegen oder die sich aus der unterschiedlichen Zusammensetzung der Mitarbeitergruppe ergeben. Die Bestimmung des strukturbedingten Anforderungskomplexes der Arbeitstätigkeit "Beschaffungsentscheider" und damit indirekt auch der Präzisierung des alternativenabhängigen

---

1) Vgl. Abb. 13.

2) Vgl. hierzu Kräuchi, 1974, 42 ff.

3) Kräuchi, 1974, 42.

Abb. 13: Überblick über verschiedene Kataloge von Anforderungen an bzw. Eigenschaften von Inhabern von Führungspositionen

Stogdill, 1948, 63 f;
Die 5 wichtigsten Eigenschaften, die eine Führungspersönlichkeit auszeichnen, ermittelt durch empirische Untersuchungen, die in der Schulsituation durchgeführt wurden:

- capacity
  - intelligence
  - alertness
  - originality
  - judgment
- achievement
  - scholarship
  - knowledge
  - athletic
  - accomplishments
- responsibility
  - dependability
  - initiative
  - persistence
  - agressiveness
  - self-confidence
  - desire to excel
- participation
  - activity
  - sociability
  - cooperation
  - adaptability
  - humor
- status
  - socio-economic position
  - popularity

Mann, 1959, 247;
Persönlichkeitsfaktoren, zwischen denen einerseits und Führung andererseits in Untersuchungen mit Probanden im Hochschulalter ein signifikant positiver Zusammenhang festgestellt wurde:

- Intelligenz
- Anpassung
- Extraversion
- Dominanz
- Maskulinität
- interpersonale Sensitivität

Kosiol, 1962, 101 ff;
"Kriterien der Leitung" der theoretischen Betriebswirtschaftslehre:

- Entscheidungsfreudigkeit
- Treffen von Anordnungen
- schöpferische Eigeninitiative
- Übernahme von Verantwortung

Sturzenhecker, 1965, 118 ff; Anforderungen an Leitende Angestellte, ermittelt durch Befragung von 45 Unternehmungen:	- Zuständigkeit für einen wesentlichen Betriebsbereich - volle Verantwortungsübernahme - selbständiges Arbeiten - ständiger Einsatz - Übernahme von Repräsentationsaufgaben
Coates, Pellegrin, 1957, 218 f; Befragung von "50 top-level executives" in den USA nach den Unterscheidungsmerkmalen zwischen sich selbst und ihren Untergebenen:	- Energie - Wachheit - Initiative - Aggressivität - Einfühlung und Geschick im Umgang mit Menschen - Verantwortungsbereitschaft - Entscheidungsfähigkeit - Fähigkeit, Vorgesetzte zu beeindrucken und zu behandeln - Urteilsvermögen - Voraussicht - anziehende, abgerundete, projektive Persönlichkeit - Takt - Ausgeglichenheit - Problemlösungsvermögen - Anpassungsfähigkeit - Bestimmtheit und Stärke des Charakters
Kräuchi, 1974, 42 ff, insb. 45; Skills (Fähigkeitskomplexe), auf denen eine erfolgreiche Leitungstätigkeit beruht (in Anlehnung an die von Katz, 1955, erarbeiteten "Skills of an effective administrator"):	- technische Skills (Skills, die zur Ausführung der technischen Tätigkeit gehören) - soziale Skills (Skills, die zum Verständnis und der Motivierung von Individuen und Gruppen gehören) - konzeptionelle Skills (Skills, die zur Koordination und Integration aller Aktivitäten und Interessen einer Organisation im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel gehören)

Anreizpotentials dieses Arbeitsplatzes stellt sich daher als ein äußerst komplexes Problem dar.

Der Versuch, dieses Problem durch die Erforschung des Merkmalprofils einer "erfolgreichen" Führungskraft zu umgehen, erweist sich als wenig erfolgversprechend: "Die" Eigenschaften, die eine Person als Führungspersönlichkeit auszeichnen und die damit als "Ersatz"für die nur schwer präsizierbaren Leistungsvoraussetzungen des Beschaffungsentscheiders sowie als Grundlage der Beschreibung der Persönlichkeitsstruktur dieses konkreten oder gedachten betrieblichen Aufgabenträgers fungieren könnten, gibt es nicht. Zwar wurden im Rahmen der Eigenschaftstheorie mehrere Versuche unternommen, den Führungseigenschaften "auf die Spur zu kommen". [1] Eine auch nur einigermaßen zuverlässige Persönlichkeitsbeschreibung von Führungskräften ist jedoch bisher nicht möglich. Wird zudem berücksichtigt, daß "die Qualitäten, Charakteristika und Fertigkeiten, die von einem Führer verlangt werden, ... zu einem hohen Ausmaß durch die Anforderungen der Situation bestimmt (werden, A.d.V.), in der er als Führer fungieren soll", [2] dann kann es "die" ideale Führungskraft bzw. "die" Führereigenschaften auch gar nicht geben. Eine Person mit einer bestimmten Konstellation von Eigenschaften mag in einem Fall zwar eine "erfolgreiche" Führungskraft sein, in anderen dagegen nicht. Umgekehrt zeigt die Erfahrung jedoch auch, daß ganz unterschiedliche Menschen bei der gleichen Aufgabe durchaus zu gleichwertigen

---

1) Vgl. Abb. 13; vgl. hierzu und allgemein zur Problematik der Eigenschaftstheorie z.B. Neuberger, 1976, 21 ff; Kräuchi, 1974, 21 ff.

2) Stogdill, 1948, 63; zit. nach Neuberger, 1976, 24.

Leistungen gelangen können, allerdings auf unterschiedliche Weise. Dies ist damit zu erklären, daß jede Arbeitsleistung durch mehrere Kombinationen von persönlichen Qualitäten befriedigend oder optimal erfüllt werden kann. Es gibt "weder universale Führungseigenschaften ..., noch Führer-Persönlichkeiten an sich." [1]

Damit ist es auch "ein vergebliches Unterfangen, für den (!) Führer ein bestimmtes Motivationsmuster zu postulieren." [2]
Zwar ist die Vermutung plausibel, daß bei Personen mit hohem hierarchischem Rang die oberen Motivklassen der Maslow'schen Bedürfnishierarchie [3] stärker als die unteren

---

1) Kräuchi, 1974, 27.

2) Neuberger, 1976, 41. Wie beispielsweise an dem Persönlichkeitsfaktor "Dominanz" deutlich wird, sind die Motive einer Führungspersönlichkeit zum Teil bereits in den Katalogen von Führereigenschaften berücksichtigt. Eine speziell auf die Motive von Führungspersönlichkeiten bezogene Aufstellung von Bedürfnissen ist die von Dahms, 1963, 77 ff ohne Vollständigkeitsanspruch vorgelegte Liste von 11 Motiven, die in Abb. 14 wiedergegeben ist. Vgl. im Zusammenhang mit den verschiedenen Versuchen, die Persönlichkeitsstruktur von Führungskräften zu erhellen, auch die empirische Analyse von Kirsch, Gabale, Treffert, 1977, die die Wert-Haltungen von Führungskräften in der deutschen Wirtschaft zu erheben versucht.

3) In der Betriebswirtschaftslehre hat die von Malsow, 1970, 35 ff entwickelte Motivationsstruktur besondere Bedeutung erlangt: In ihr werden die einzelnen menschlichen Bedürfnisse in fünf hierarchisch angeordneten Motivklassen zusammengefaßt, wobei sich diese Hierarchie der Bedürfnisse aus der unterschiedlichen Dringlichkeit ihrer Befriedigung ergibt. Als haltbar darf sie jedoch nur dann gelten, wenn das Postulat der streng hierarchischen Ordnung hinsichtlich der 4 Defizit-Motive nicht aufrechterhalten wird, sondern lediglich hinsichtlich der Wachstums-Motive, d.h. der obersten Motivklasse, der Selbstverwirklichungsbedürfnisse; vgl. Lachhammer 1972, 104.

Abb. 14: Motive von Führungspersönlichkeiten

Dahms, 1963, 77 ff

- Betätigungsbedürfnis
- Initiative und Entscheidungsmöglichkeit
- Machtbedürfnis
- Darstellungsbedürfnis
- Sicherheitsbedürfnis
- Erwerbsbedürfnis
- leistungsökonomisches Bedürfnis (sich zu entlasten, Arbeit abzugeben)
- Leistungs- und Gestaltungsbedürfnis
- Risiko und Verantwortung
- Pflichtmotiv
- Agape-Motive (liebende und helfende Zuwendung)

ausgeprägt sind. [1] Dies kann damit erklärt werden, daß in höheren Berufen die unteren Motivklassen bereits "angemessen" (nicht vollständig!) befriedigt [2] sind und damit an Bedeutung verlieren. [3] Demnach scheinen den Managern die sozialen Bedürfnisse, die Achtungs- oder Ansehensbedürfnisse und schließlich das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung wichtiger zu sein, als die physiologischen und Sicherheitsmotive.

In Einklang mit dieser These steht die Annahme, daß Führungspersönlichkeiten ein starkes Bedürfnis nach Leistung, Macht und Anschluß haben sowie die Feststellung, "daß diese Motivationsarten wichtige Determinanten von Leistung und Erfolg in Industrie und Verwaltung sind". [4] "Need for achievement", "need for power" und "need for affiliation" repräsentieren sämtliche Bedürfnisarten, die in die höheren" Motivkategorien von Maslow's Bedürfnishierarchie einzuordnen sind:

---

1) Vgl. hierzu Porter, Lawler, 1965, Lawler, 1977, 52 ff; Huizinga, 1970, 170 f. Anzumerken ist jedoch, daß der von Porter entwickelte "Bedürfnis-Befriedigungs-Fragebogen", der den Studien über die Bedeutung der verschiedenen Bedürfnisse in den Augen der Arbeitnehmer zugrunde liegt, aus methodologischen und inhaltlichen Gründen als mangelhaftes Maß anzusehen ist; vgl. hierzu Huizinga, 1970, 156 f; Neuberger, 1974 a.

2) Alle Bedürfnisse außer den "needs of selfactualization" unterliegen Sättigungstendenzen, d.h. sie können befriedigt werden.

3) Diese Version liegt auf der Linie der Maslow'schen Hypothese, daß angemessen befriedigte Bedürfnisse ihre dominanten Verhaltenswirksamkeit verlieren.

4) Kräuchi, 1974, 84.

- Das Leistungsmotiv ist definiert als Bestreben nach bestmöglicher Leistung oder als Wunsch nach Erfolg in Wettbewerbssituationen, d.h. "als Bedürfnis, sich im Verhältnis zu eigenen verinnerlichten oder kompetitiven Standards auszuzeichnen." [1] Dieses Motiv, das im Mittelpunkt zahlreicher Untersuchungen steht, [2] kann der Maslow'schen Bedürfnisklasse der "esteem-needs" zugerechnet werden; ebenso gut kann es jedoch auch als eine Art Selbstverwirklichungsmotiv interpretiert werden.
- Das Machtstreben, das Bedürfnis, nach Einfluß und Kontrolle über andere, [3] drückt sich schwerpunktmäßig in den Achtungsbedürfnissen aus, die auf Bestätigung von außen und von anderen abzielen. [4] Wie Krüger [5] außerdem

---

1) Kräuchi, 1974, 84.

2) Vgl. vor allem McClelland, et al. 1953; Heckhausen, 1963.

3) Das Machtsteben, der Wille zur Macht, gehört als Bestandteil des Persönlichkeitsfaktors "Dominanz" zu den Merkmalen, die in praktisch keiner Beschreibung der Führungspersönlichkeit fehlen; vgl. ausführlich zur "Dominanz" z.B. Neuberger, 1976, 30 ff. Vgl. in diesem Zusammenhang auch Buzotta, Lefton, Sherberg, 1972, 17 ff, die nach dem Kriterium, inwieweit sie über andere zu dominieren versuchen oder sich von anderen führen lassen, d.h. nach der Stärke des Machtstrebens, jeweils 4 Typen von Verkäufern und Einkäufern unterscheiden.

4) Vgl. Krüger, 1976, 43 f. Von dieser Gruppe der Achtungsbedürfnisse unterscheidet Maslow als zweite Untergruppe der esteem-needs die Bedürfnisse, die stärker an inneren Erfolgsmaßsstäben ausgerichtet sind, wie z.B. die erfolgreiche Aufgabenbewältigung.

5) Vgl. Krüger, 1976, 44 ff.

feststellt, bewegen die "oberen" Motivklassen (Anerkennung und Status, Selbstverwirklichung) eine Person mehr in Richtung des "Machthabens", während die "unteren" Motivklassen von Maslow's Dringlichkeitsordnung einen Aktor stärker in Richtung auf das "Machtunterworfensein" beeinflussen. Seine stärkste Ausprägung hat der Trend zum "Machthaben" bei dem Wertschätzungsmotiv.

- Das Anschluß- oder Zugehörigkeitsmotiv, [1] das im Streben nach persönlichem Kontakt und Freundschaft zum Ausdruck kommt, ist schließlich der Gruppe der sozialen Bedürfnisse (belongingness and love needs) identisch.

Obwohl einige globale Aussagen über die Motive von Führungspersönlichkeiten durchaus möglich erscheinen, ist es aufgrund der individuellen Unterschiede bei der Bedürfnisstärke sowie der populations-, situations- und aufgabenspezifischen Differenzen in den Ausprägungsgraden der Motive nicht möglich, "das" Motivprofil der Führungskraft zu präzisieren. "Zweifellos unterscheiden sich die Menschen weitgehend in der Art ihrer Ziele und Bedürfnisse, und diese Unterschiede müssen im Auge gehalten werden, wenn man die Motivation des einzelnen in Organisationen betrachtet"[2], bzw. wenn die Ausprägung des Gestaltungskriteriums "bedürfnisbezogene Eignung" ermittelt werden soll.

Die Bestimmung der Vergleichsgrößen "Anforderungsprofil"/"Anreizprofil" der Organisation und "Fähigkeitsprofil"/"Bedürfnisprofil" der aktuellen oder potentiellen Organisationsmitglieder ist als ein allgemeines Problem jedes organisatorischen Gestaltungshandelns anzusehen. Bei der Beurteilung des "fit" zwischen dem Grad horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung und der

---

1) Vgl. z.B. Lawler, 1977, 33 f.

2) Lawler, 1977, 60.

Person des Beschaffungsentscheiders sieht sich der Organisator jedoch noch mit einem weiteren Problem konfrontiert.

2. Auf das "Anforderungs-" und das "Anreizprofil" der Arbeitstätigkeit des Beschaffungsentscheiders kann mittels der Instrumentalvariablen "horizontal-funktionale Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung" kein entscheidender Einfluß ausgeübt werden.

Der Anforderungskomplex der Arbeitstätigkeit des Beschaffungsentscheidungsträgers sowie das Anreizpotential dieses Arbeitsplatzes beim Grenztyp "B" und beim Grenztyp "PB" sind vielmehr weitgehend identisch:

- Beschaffungsmanager und Produktionsmanager als "Auch-Einkäufer" gehören beide der zweiten Hierarchieebene der Unternehmung an.
- Beide sind Funktionsmanager, im Gegensatz zu den Divisionsleitern, deren Aufgaben- und Kompetenzbereiche in aller Regel von denen der (Haupt-)Abteilungsleiter erheblich differieren.
- Beide verfügen über die Kompetenz bezüglich sämtlicher beschaffungsbezogener Folgeentscheidungen. Der Unterschied zwischen dem Aufgabenbereich des Beschaffungsmanagers und dem des Fertigungsleiters als "Auch-Einkäufer" besteht darin, daß ersterer als Beschaffungsspezialist ausschließlich für Beschaffungsentscheidungen zuständig ist, während letzterer als "Mini"-Generalist auch Produktionsaufgaben wahrnimmt. Es ist allerdings davon auszugehen, daß die Arbeitstätigkeit des Beschaffungsentscheiders in einem wesentlich größeren Ausmaß von der Aufgabensituation geprägt wird, als von der Tatsache, ob dieses Organisationsmitglied Beschaffungs- oder Beschaffungs- und Produktionsentscheidungen trifft. Das bedeutet, daß das Anforderungs- und Anreizprofil der Arbeitstätigkeiten z.B. der Beschaffungsmanager zweier Industriebetriebe aufgrund erheblich differierender Auf-

gabensituationen mehr voneinander abweichen können als der Anforderungskomplex sowie das Anreizpotential, das mit dem Grenztyp "B" bzw. dem Grenztyp "PB" in zwei Unternehmen verbunden ist, die in vergleichbar komplexen und dynamischen Umwelten agieren.

Mit dem Anforderungs- und Anreizprofil der Arbeitstätigkeit der Beschaffungsentscheidungsperson sind gleichzeitg die "optimale" Persönlichkeitsstruktur des Beschaffungsmanagers und die des Produktionsmanagers als "Auch-Einkäufer" weitgehend identisch, d.h. diejenigen Ausprägungen der Persönlichkeitsmerkmale - der Motive, Einstellungen und Fähigkeiten -, die eine Kongruenz zwischen der formalen Organisationsstruktur und den Organisierten herstellen.

Zusammenfassend ist daher festzuhalten, daß die Beurteilung der strukturbedingten Ausprägungen der Leistungwirksamkeitskriterien "anforderungsbezogene" und "bedürfnisbezogene Eignung" ein zentrales Problem jeder praktischen organisatorischen Tätigkeit repräsentiert. Dieses Problem stellt sich jedoch immer dann als besonders gravierend dar, wenn die zu beurteilenden Gestaltungsalternativen nicht mit deutlichen (wie etwa bei der Instrumentalvariablen "Formalisierung"), sondern lediglich mit graduellen (wie bei der Instrumentalvariablen "horizontal-funktionale Differenzierung") Unterschieden in den Soll- und/oder Ist-Werten "Anforderungs-"/"Anreizprofil" sowie "Fähigkeiten-"/Motivprofil" verbunden sind.

Schlußbetrachtung

Nebenstehende Tabelle gibt eine zusammenfassende Darstellung der in dieser Arbeit abgeleiteten, situativ relativierten Annahmen über die zweckmäßige Gestaltung der industriellen Beschaffung - der optimalen horizontal-funktionalen Differenzierung bezüglich dieser betrieblichen Grundaktivität - im Hinblick auf verschiedene, als besonders relevant erachtete Leistungswirksamkeitskriterien.

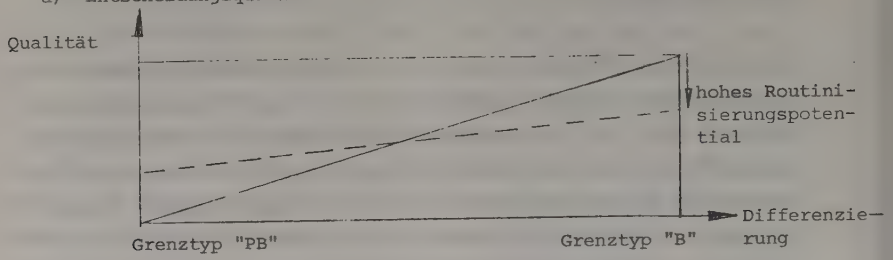
Als optimal bzw. zweckmäßig ist eine Gestaltungsalternative dann zu bewerten, wenn sie eine optimale bzw. befriedigende Erreichung aller drei Kriterien "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential", "Koordination" und "Wirtschaftlichkeit" ermöglicht und gleichzeitig den Gestaltungskriterien "anforderungsbezogene" und "bedürfnisbezogene" Eignung genügt. Entsprechend der Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes dieser Arbeit ist im folgenden ausschließlich von Bedeutung, welche Gestaltungsalternative unter Berücksichtigung der jeweiligen Aufgabensituation den höchsten "Gesamt"-Beitrag zu den drei erstgenannten Effizienzkriterien erbringt. Demnach wird bereits eine "konstruktionsfehlerfreie" Strukturform als "optimale" bzw. "zweckmäßige" organisatiorische Regelung bezeichnet.

Ein erster Blick auf nebenstehende Übersicht zeigt, daß zwischen den Kriterien "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential" und "Koordination" Konkurrenzbeziehungen bestehen: Bei dem Grenztyp "B" ist die hohe Erfüllung der Gestaltungsziele "Entscheidungsqualität" und "subsystemexterne Entscheidungsdurchsetzung" mit einem geringen Erreichungsgrad des Koordinationskriteriums verbunden - eine umgekehrte Relation gilt für den Grenztyp der "Anbindung der Beschaffung an die Produktion". Bei einer situativen Betrachtung, d.h. bei Berücksichtigung der jeweiligen Bedingungskonstellation löst sich dieser Zielkonflikt jedoch teilweise auf:

Abb. 15: Zusammenfassung der in Teil 6-8 aufgestellten, situativ relativierten Annahmen

I. "Strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential"

a) "Entscheidungsqualität":

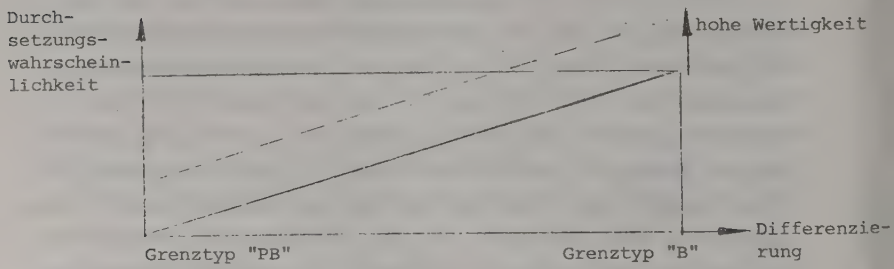


Formalisierung:

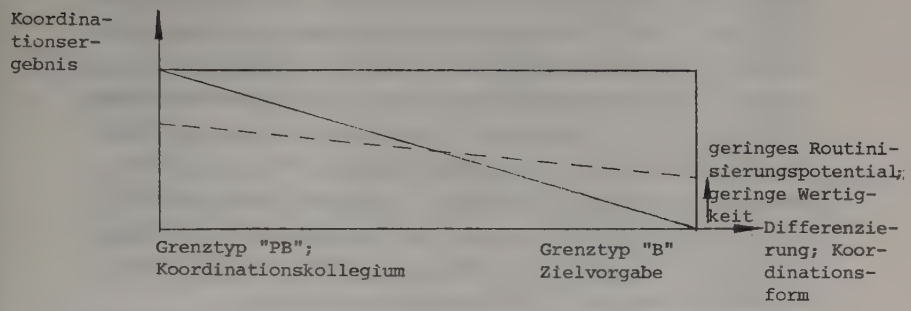
subsysteminterne Informationsübermittlung:

- hohes Routinisierungspotential ⟶ hohe Formalisierung
- geringes Routiniserungspotential ⟶ geringe Formalisierung

b) "subsystemexterne Entscheidungsdurchsetzung":

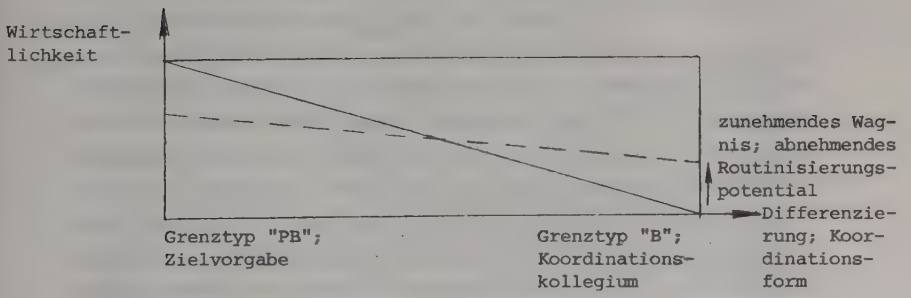


II. "Koordination":



III. "Wirtschaftlichkeit":

Annahme: geringe Wagnisbedeutung,
geringer Schwierigkeitsgrad der Beschaffungsentscheidungen



- Wird beispielsweise die idealtypische Aufgabensituation "hohes Routinisierungspotential" und "geringe Wertigkeit" der Beschaffungsfunktion unterstellt, dann verringert sich mit zunehmender Programmierbarkeit der Beschaffungsaufgabenerfüllung der Effizienzvorteil des Grenztyps "B" in bezug auf das Kriterium "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential" (6.3.5.). Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, daß der Grenztyp "PB", der hinsichtlich des Kriteriums Koordination "optimal" ist, auch eine situationsbedingt befriedigende Entschlußqualität und -durchsetzung ermöglicht.
- Im umgekehrten Fall - bei "geringem Routinisierungspotential" und "hoher Wertigkeit" - leistet die Gestaltungsalternative "B" eindeutig den größten Beitrag zum Kriterium "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential". Obgleich ein erster Blick auf das strukturbedingte Koordinationsergebnis fraglich erscheinen läßt, ob dieser Grenztyp auch bei Berücksichtigung des Koordinationskriteriums situationsbedingt die optimale bzw. zweckmäßige Organisationsform darstellt, scheint diese Annahme aufgrund des folgenden "Resultats" dieser Arbeit als gerechtfertigt: Mit zunehmender Komplexität und Dynamik der Beschaffungsumwelt löst die intersegmentale Koordinationsform "Kollegium" das Koordinationsinstrument "Zielvorgabe" in seiner Koordinationseffizienz ab (7.3.). Die Verknüpfung "größtmögliche horizontal-funktionale Differenzierung" und Koordinationskollegium wird dann zwar nicht der Verbindung "Anbindung der Beschaffung an die Produktion"/"Koordinationskollegium" überlegen sein, läßt aber "bessere" Abstimmungsergebnisse als die Kombination "Anbindung der Beschaffung an die Produktion"/"Zielvorgabe" erwarten. Demnach wird die intersegmentale Koordinationsmaßnahme "Kollegium" bei geringem Routinisierungspotential zur wesentlichen Determinante des Koordinationsergebnisses.

Zudem beeinflußt das Koordinationskollegium mit dem "strukturbedingten Aufgabenerfüllungspotential" einen Leistungswirksamkeitsmaßstab positiv (7.3.3.), dessen hoher Ausprägung bei geringer Programmierbarkeit und hoher Wertigkeit der Beschaffungsaufgabe besondere Relevanz zukommt. Infolgedessen scheint es gerechtfertigt, den Grenztyp "B" bei eben dieser Aufgabensituation dann auch unter Einbeziehung des Koordinationskriteriums als optimal bzw. zweckmäßig zu bezeichnen, wenn die intersegmentale Koordination durch ein Kollegium erfolgt.

Werden die Gestaltungsalternativen, die in bezug auf die Kriterien "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential" und "Koordination" sitationsbedingt als optimal bzw. zweckmäßig erachtet werden, auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüft, so ergibt sich, daß beide dem Prinzip sparsamer Mittelverwendung genügen:

- Der Grenztyp "PB", die bei hohem Routiniserungspotential und geringer Wertigkeit der Beschaffungsfunktion geeignete Struktierungsform, verursacht im Vergleich zum Grenztyp "B" niedrigere Personalkosten (8.4.). Damit ist die Angemessenheit des bewerteten Arbeitseinsatzes im Verhältnis zur Wagnisbedeutung der Beschaffungsentscheidungen und zum Schwierigkeitsgrad der Beschaffungsaufgabenerfüllung gewahrt.
- Der Grenztyp "B", die bei einer durch die Ausprägungen "geringes Routinisierungspotential" und "hohe Wertigkeit" charakterisierten Aufgabensituation optimale bzw. zweckmäßige Gestaltungsalternative, ist zwar mit einem höheren wertmäßigen Ressourceneinsatz verbunden, jedoch ist dieser aufgrund des hohen Wagnis- und Schwierigkeitsgrades der Beschaffungsaufgabe auch gerechtfertigt.

Die Angemessenheit des Ressourceneinsatzes ist auch dann gewahrt, wenn der situativbedingt "optimale" Grenztyp unter gleichzeitiger Berücksichtigung der ebenfalls situa-

tivbedingt "optimalen" bzw. zweckmäßig intersegmentalen Koordinationsform betrachtet wird:

- Die Koordinationsmaßnahme Kollegium, das bei geringem Routinisierungspotential und hoher Wertigkeit der Beschaffung hinsichtlich der Kriterien "Koordinationsergebnis" und "strukturbedingtes Aufgabenerfüllungspotential" effizientere Abstimmungsinstrument, verursacht zwar gegenüber der Zielvorgabe einen höheren als Oppotunitätskosten interpretierbaren Werteverzehr (8.2.). Diese "Mehr"-Kosten sind jedoch in Anbetracht der Aufgabensituation auch angemessen.
- Umgekehrt ist der Koordinationsmechanismus "Zielvorgabe", der bei hoher Programmierbarkeit und geringer Wertigkeit der Beschaffungsfunktion eine befriedigende Abstimmung der interdependenten Entscheidungen wahrscheinlich macht, mit vergleichsweise geringen und daher auch angemessenen Personalkosten verbunden.

Der optimale Grenztyp horizontal-funktionaler Differenzierung hinsichtlich der Beschaffung kann somit dann relativ eindeutig bestimmt werden, wenn die Aufgabensituation durch gegensätzliche Ausprägungen der beiden Situationskomponenten "Routinisierungspotential" und "Wertigkeit" gekennzeichnet ist. Dagegen steht der Organisator vor dem, in der Einleitung beschriebenen "Polylemma schwierigster Art", wenn eine hohe (geringe) Programmierbarkeit der Beschaffungsaufgabe mit einer hohen (geringen) unternehmensspezifischen Wertigkeit der Beschaffungsfunktion verbunden ist. Handlungsempfehlungen für diese in der betrieblichen Praxis durchaus denkbaren Bedingungskonstellationen erfordern eine Gewichtung zwischen den beiden die Aufgabensituation konstituierenden Eigenschaften "Routinisierungspotential" und "Wertigkeit". Das Gewicht, mit dem diese Variablen in die jeweilige Situationsdefinition eingehen, ist als branchen-, zeit- und unternehmensabhängig zu betrachten. Im Rahmen dieser Arbeit sind daher keine

endgültigen Aussagen über die optimale Gestaltung der Beschaffungsaufgabe in solchen, die Erreichung der einzelnen Gestaltungsziele konträr beeinflussenden Aufgabensituationen, möglich.

Ein Vergleich der hier unter Berücksichtigung der jeweiligen organisatorischen Nebenbedingungen abgeleiteten Aussagen über die optimale Gestaltung der industriellen Beschaffung mit der an den Anfang dieser Arbeit gestellten, pauschal formulierten Forderung nach einer selbständigen, den anderen betrieblichen Grundfunktionen gleichberechtigten Beschaffungsfunktion zeigt, das dieses Organisationsprinzip aufgrund seiner sehr globalen Fassung der differenzierten, komplexen organisatorischen Realität nicht gerecht wird. Allgemeingültige organisatorische Bestlösungen im Sinne von "Patentrezepten" für alle möglichen Organisationssituationen gibt es auch in bezug auf die optimale horizontal-funktionale Systemdifferenzierung nicht.

Im Ergebnis ist daher festzuhalten, daß die Forderung nach einer den anderen betrieblichen Funktionsbereichen gleichrangigen Beschaffungshauptabteilung um so mehr begründet ist, je mehr sich der jeweilige Industriebetrieb einer komplexen und dynamischen Umwelt - speziell einem komplexen und dynamischen Beschaffungsmarkt - konfrontiert sieht und je größer die Bedeutung ist, die der Beschaffungsfunktion unter Gesamtunternehmensgesichtspunkten zukommt.

Schenkt man den in der einschlägigen Literatur aufgezeigten Entwicklungstendenzen in der Umwelt Glauben, die auf eine steigende "Insgesamt-Menge der entscheidungsrelevanten Veränderungen" [1] sowie auf eine zunehmende Rohstoff- bzw. Ressourcenverknappung hindeuten, dann wird es sich

---

1) Gebert, 1978 a, 26.

zunehmend als zweckmäßig erweisen, die Beschaffungsfunktion gleichrangig neben den anderen Hauptfunktionen anzusiedeln. Eine generelle Gültigkeit beanspruchende Empfehlung zur Gestaltung der industriellen Beschaffung kann daraus jedoch nicht abgeleitet werden.

Abkürzungsverzeichnis

AMJ	Academy of Management Journal
ASQ	Administrative Science Quarterly
ASR	American Sociological Review
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
DB	Der Betrieb
DU	Die Unternehmung
HBR	Harward Business Review
HdB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HdO	Handwörterbuch der Organisation
IO	Industrielle Organisation
JoB	Journal of Business
JoMSt	Journal of Management Studies
MJ	Marketing Journal
MS	Management Science
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

Abegglen, W.E. (1966) — Die Organisation der Unternehmensleitung; Zürich 1966

Acker, H.B. (1961) — Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb; Wiesbaden 1961

Aguilar, F.J. (1967) — Scanning the Business Environment, New York 1967

Agthe, K. (1963) — Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen; in: Agthe, K.; Schnaufer, E.; (Hrsg.) Unternehmensplanung, Baden-Baden 1963, 83 ff

Albach, H. (1959) — Zur Theorie der Unternehmensorganisation: ZfhF, N.F., 11. Jg. 1959, 238 ff

Albach, H. (1961) — Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Schnaufer, E., Agthe, K., Organisation, Erster Band, Berlin, Baden-Baden 1961, 355 ff

Albach, H (1967) — Die Koordination der Planung in Großunternehmen, in: Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N.F., Band 45, Berlin, 1967, 332 ff

Aldrich, H. Herker, D. (1975) — Boundary Spanning Roles and Organization Structure, Arbeitspapier NYSSILR, Cornell University, Ithaca, New York 1975

Aldrich, H. Mindlin, S. (1975) — Uncertainty and Dependence: Two Perspectives on Environment, Arbeitspapier NYSSILR, Cornell University, Ithaca New York 1975

Alewell, K. Bleicher, K., Hahn, D. (1971) — Anwendung des Systemkonzepts auf betriebswirtschaftliche Probleme, in: ZfO, 40. Jg., 1971, 159 ff

Allen, L.A. (1964) — The Management Profession, New York, Toronto, London 1964

Ammer, D.S. (1969) — Materials Management as a Profit Center, in: HBR, Vol. 47, Nr. 1, 1969, 72 ff

Ansoff, H.J. Brandenburg, R.G. (1971)	A Language for Organization Design, in: MS, Vol. 17, B 705 ff
Anthony, R.N. (1965)	Management Accounting Principles Homewood, III., 1965
Aram, J.D., Morgan, C.P. Esbeck, E.S. (1971)	Relation of Collaborative Interpersonal relationships to individual Information and organizational performance; in: ASQ, Vol. 16, 1971, 289 ff
Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1972)	Unternehmerische Entscheidungen im Einkaufsbereich und ihre Bedeutung für die Unternehmens-Struktur, in: ZfbF, 24. Jg. 1972, 765 ff
Arbeitskreis Weber-Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1960)	Der Einkauf im Industriebetrieb als unternehmerische und organisatorische Aufgabe, Köln, Opladen 1960
Arnold, G. (1967)	Organisation der Betriebsstuktur - Ein Beitrag zur zweckmäßigen Gestaltung und Sicherung betrieblicher Leistungs- und Entscheidungsbereiche, Berlin 1967
Aschoff, Ch., Kellermann, H. (1978)	Personalinformationen als Voraussetzung zielorientierter Führung, in: Heinen, E. (Hrsg.), 1978 b, 193 ff
Banse, K. (1938)	Die Beschaffung, in: HdB, Stuttgart 1938, 730
Barnard, C.J. (1966)	The Functions of the Executive, 17. Aufl. Cambridge (Massachusetts) 1966 (1938)
Bartram, P. (1969)	Die innerbetriebliche Kommunikation - Ihre organisatorische Gestaltung und ihre ungeregelte Entwicklung im Betriebsgeschehen - Ein Beitrag zur zweckmäßigen Organisation des betrieblichen Informationssystems, Berlin 1969
Bass, B.M. (1960)	Leadership, psychology and organizational behavior, New York 1960

Bass, B.M. (1971)	Criteria of Organizational Worth, in: Ghorpade, J. (Hrsg.), Assessment of Organizational Effectiveness. Issues/ Analysis/Readings, Pacific Palisades (California) 1971, 101 ff
Bates, J. (1954)	A Model for the Science of Decision, in: Philosophy of Science, 21, 1954, 326 ff
Becher, J. (1959)	Die Bestimmung der Verrechnungspreise für zwischenbetriebliche Leistungen als Problem der Betriebspraxis, in: ZfhF, N.F., 11 Jg., 1959, 493 ff
Beckmann, L. (1961)	Industriebetriebslehre, Stuttgart 1961
Beensen, R. (1969)	Organisationsprinzipien; Untersuchungen zu Inhalt, Ordnung und Nutzen einiger Grundaussagen der Organisationslehre, Berlin 1969
Beer, S. (1967)	Kybernetik und Management, 3. Aufl., Hamburg 1967
Bendixen, P. (1976)	Kreativität und Unternehmensorganisation, Köln 1976
Bendixen, P. Kemmler, H.W. (1972)	Planung, Organisation und Methodik innovativer Entscheidungsprozesse, Berlin, New York 1972
Berthel, J. (1967)	Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung - Eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse, Berlin 1967
Berthel, J. (1973)	Determinanten menschlicher Leistungseffizienz im Betrieb. Ergebnisse neuerer Forschungen, in: ZfbF, 25. Jg., 1973, 383 ff
Berthel. J. Moews, D. (1970)	Information und Planung in industriellen Unternehmen, Berlin 1970
Biddle, B. Thomas, E. (Hrsg.) (1966)	Role Theory: Concepts and Research, New York, London, Sydney 1966

Bidlingmaier, J. (1964)	Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964
Bidlingmaier, J. (1968)	Unternehmerische Zielkonflikte und Ansätze zu ihrer Lösung, in: ZfB, 38. Jg., 1968, 149 ff
Bierfelder, W. (1968)	Optimales Informationsverhalten im Entscheidungsprozeß der Unternehmung, Berlin 1968
Bihl, G. (1973)	Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung. Das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen, München 1973
Blau, P.M. Scott, W.R. (1963)	Formal Organizations: A Comparative Approach, London 1963
Blau, P.M. Heydebrand, W.U. Stauffer, R.E. (1966)	The Structure of small Bureaucracies, in: ASR, Vol. 31, 1966, 179 ff
Blau, P.M. Schoenherr, R.A. (1971)	The Structure of Organizations, New York 1971
Bleicher, K. (1961)	Grundsätze der Organisation, in: Schnaufer, E.; Agthe K. (Hrsg.) Organisation, Erster Band, Berlin, Baden-Baden 1961, 149 ff
Bleicher, K. (1966)	Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen, Berlin 1966
Bleicher, K. (1969)	Zur Zentralisation und Dezentralisation von Entscheidungsaufgaben der Unternehmung, in: DU, 23 Jg., 1969, 123 ff
Bleicher, K. (1971)	Die Organisation der Unternehmung in systemtheoretischer Sicht, in: ZfO, 40. Jg., 1971, 171 ff
Bleicher, K. (Bleicher/Sammet 1971 a)	Interview des Vorsitzenden des Vorstandes der Farbwerke Hoechst AG, Herrn Dr. Sammet durch den Hauptschriftleiter der ZfO, Herrn Prof. Dr. Knut Bleicher, in: ZfO, 40. Jg., 1971, 281 ff

Bleicher, K. (1971 b)	Perspektiven für Organisation und Führung von Unternehmungen, Baden-Baden, Bad Homburg 1971
Bleicher, K. (Bleicher/Schmidt 1972)	Interview des Vorsitzenden des Vorstandes der Brown, Boveri & Cie. AG, Mannheim, Herrn Prof. Dipl.-Ing. Eberhard Schmidt durch den Schriftleiter der ZfO, 41. Jg., 1972, 282 ff
Bleicher, K. (1973)	Kontaktstudium - Organisation in programmierter Form, in: ZfO, 42. Jg., 1973
Bleicher, K. (1975)	Kollegien, in: HdB, 1975, 2157 ff
Blohm, H. (1919)	Organisation, Information und Überwachung, Wiesbaden 1969
Bössmann, E. (1967)	Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen, Berlin, Heidelberg, New York 1967
Brand, G.T. (1972)	The Industrial Buying Decision. Implications for the Sales Approach in Industrial Marketing, London 1972
Bronner, R. Witte, E. Wossidlo, P.R. (1972)	Betriebswirtschaftliche Experimente zum Informations-Verhalten in Entscheidungs-Prozessen, in: Witte 1973, 165 ff
Bronner, R. (1973)	Entscheidung unter Zeitdruck - Eine Experimental-Untersuchung zur empirischen Theorie der Unternehmung-, Tübingen 1973
Brown, W.B. (1966)	Systems, Boundaries, and Information Flow, in: AMJ, Vol. 9. 1966, 318 ff
Bruggemann, A.; Groskurth, P.; Ulich, E. (1975)	Arbeitszufriedenheit, Bern u.a. 1975
Burns, T. (1961)	Micropolitics, in: ASQ, Vol. 6., 1961, 257 ff
Burns, T. Stalker, G.M. (1961)	The Management of Innovation, London 1961

Buzzotta, U.R.; Lefton, R.E.; Sherberg, M. (1972)	Effective Selling Through Psychology: Dimensional, Sales and Sales Management Strategies, New York, u. a. 1972
Caplow, T. (1964)	Principles of Organizations, New York 1964
Carter, E.E. (1971)	A Behavioral Theory of the Firm and Top-Level Corporate Decisions, in: ASQ, Vol. 16, Nr. 4, 1971, 413 ff
Cherry, C. (1963)	Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft, Hamburg 1963
Child, J. (1969)	The Business Enterprise in Modern Industrial Society, London 1969
Child, J. (1970)	More Myths of Management Organizations; in: JoMSt, Vol. 7, 1970, 376 ff
Child, J. (1972)	Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Stragegic choice, in: Sociology, Vol. 6, 1972 1 ff
Child, J. Mansfield, R. (1972)	Technology, Size, and Organization Structure, in: Sociology, Vol. 6, 1972, 369 ff
Child, J. (1972 a)	Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study, in: ASQ, Vol. 17, 1972, 163 ff
Child, J. (1973)	Predicting and Understanding Organization Structure, in: ASQ, Vol. 18, 1973, 168 ff
Child, J. (1973 a)	Strategies of control and organizational behavior, in: ASQ, Vol. 18, 1973, 1 ff
Chmelik, G. Kappler, E. (1978)	Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen (Hrsg.), 1978, 83 ff
Cleland, D.J. King, W.R. (1972)	Management: A System Approach, Magraw-Hill, New York 1972
Coates, Ch. H. Pellegrin, R.J. (1957)	Executives and supervisors: Contrasting self-conceptions and conceptions of each other, in: ASR, Vol. 22, 1957, 217 ff

Coenenberg, A.G. (1966)	Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966
Crane, E. (1965)	Marketing Communications. A Behavioral Approach to Men, Messages, and Media, New York u.a. 1965
Cyert, R.M. Simon, H.A. Trow, D.B. (1960)	Observation of a Business Decision, in: Rubenstein, A.H., Haberstroh, C.J. (Hrsg.); Some Theories of Organizations, Homewood, Ill., 1960 458 ff
Cyert, R.M. March, J.G. (1963)	A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs 1963
Cyert, R.M. Simon, H.A., Trow, D.B. (1966)	Observation of a Business Decision, in: Rubenstein, A.H., Haberstroh, C.J. (Hrsg.); Some Theories of Organization, rev. ed., Homewood/Ill. 1966, 591 ff
Daege, J. (1965)	Organisation des Einkaufs, in: Degelmann (Hrsg.); 1965, 65 ff
Dahms, K. (1963)	Über die Führung, München 1963
Dahrendorf, R. (1959)	Struktur des Betriebes, Betriebssoziologie, Wiesbaden 1959
Dahrendorf, R. (1965)	Homo Sociologicus, 5. Aufl., Köln-Opladen 1965
Dahrendorf, R. (1969)	Rolle und Rollentheorie, in: Wilhelm Bernsdorf (Hrsg.); Wörterbuch der Soziologie, 2. Aufl., Stuttgart 1969, 902 ff
Davis, K. Blomstrom, R.L. (1971)	Business, Society and Environment: Social Power and Social Response, 2nd ed., Mc Graw-Hill, New York 1971
Dean, J. (1965)	Profit Performance Measurement of Division Manager, in: Anthony, R.N., Dearden, J.; Vancil, R.F. (Hrsg.); Management control Systems; Cases and Readings, Homewood/Ill. 1965, 251 ff

Dearden, J. (1962)	Mirage of Profit Decentralization, in: HBR, Vol. 40, Nr. 6, 1962, 140 ff
Dearden, J. (1969)	Problem in Decentralized Profit Responsibility, in: HBR, Vol. 38, Nr. 3, 1969, 79 ff
Degelmann, A. (Hrsg.) (1965)	Einkaufsleiter-Handbuch, München 1965
Delehanty, G.E. (1967)	Computers and the Organization Structure in Life Insurance Firms: The External and Internal Environment, in: Myers, C.A. (Hrsg.): The Impact of Comment, Cambridge 1967, 61 ff
Demarchi, C. (1974)	Beschaffungs - Marketing; Ein revolutionäres System zur Gewinnsteigerung, Düsseldorf, Wien 1974
Denning, B.W. (1975)	Strategic Environmental Appraisal, in: Newstrom, J.W., Reif, W.E., Monczka, R.M., (Hrsg.); A Contingency Approach to Management: Readings, New York 1975, 194 ff
Dienstbach, H. (1968)	Die Anpassung der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968
Dienstbach, H. (1972)	Dynamik der Unternehmungsorganisation - Anpassung auf der Grundlage des "Planned Organizational Change", Wiesbaden 1972
Dietel, B. (1972)	Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse in der Unternehmung, Diss. München 1972
Dietel, B. Müller-Bader, P. (1978)	Elemente einer Theorie der Führung, in: Heinen, E. (Hrsg.), 1978 b, 49 ff
Dill, W.R. (1957/58)	Environment as an Influence on Managerial Autonomy, in: ASQ, Vol. 2, 1957/58, 409 ff
Dill, W.R. (1965)	Business Organizations, in: March, J.G. (Hrsg.); Handbook of Organizations, Rand Mc Nally, Chicago 1965, 1071 ff

Dlugos, G. (1970)	Forschungsstand und Neuorientierung der Betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, in: ZfbF, 22. Jg. 1970, 591 ff
Domeier, M. (1966)	Beurteilungskriterien formeller Kommunikationssysteme, Diss. Köln 1966
Downey, H.K. Hallriegel, D. Slocum, J.W. (1975)	Environmental uncertainty: The construct and its application, in: ASQ, Vol. 20, 1975, 613 ff
Drucker, P. (1964)	Praxis des Management, Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft; 4. Aufl., Düsseldorf 1964
Duncan, R.B. (1972)	Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, in: ASQ, Vol. 17, 1972, 313 ff
Eisenführ, F. (1970)	Zur Entscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation, in: ZfB, 40. Jg., 1970, 725 ff
Emery, J.C. (1969)	Organizational Planning and Control Systems. Theory and Technology, London 1969
Engels, W. (1962)	Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962
England, W.B. (1967)	The Purchasing System, in: Operations Management, R.D. Irwin Inc. Management, Series, Homewood Ill., 1967
Etzioni, A. (1960/61)	Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion, in: ASQ, Vol. 5, 1960/61, 257 ff
Evan, W.M. (1973)	The Organization-Set. Toward a Theory of Interorganizational Relations; in: Brinkerhoff, M.B., Kunz, P.R., (Hrsg.), Complex Organizations and their Environments Dubuque (Iowa), 1973, 326 ff
Faesch, R. (1974)	Organisatorische Formen interdisziplinärer Zusammenarbeit in Unternehmen, in: ZfO, 43. Jg., 1974, 325 ff

Fäh, B. (1963)	Die Leistungsvoraussetzungen des modernen Beschaffungswesens, in: Bundesverband Industrieller Einkauf e.V. (BIE), Esslingen (Hrsg.) Der Industrielle Einkauf, 10. Jg., 1963, Heft 4, 164
Fahn, E. (1972)	Die Beschaffungsentscheidung - Ein Beitrag zur integrativen Betrachtung interorganisatorischer Beschaffungs- und Absatzaktivitäten - Diss. München 1972
Fäßler, K. (1967)	Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Lichte sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, Diss. München 1967
Fäßler, K. Kupsch, P.U. (1978)	Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, in: Heinen (Hrsg.), 1978, 223 ff
Fiedler, F.E. (1967)	A Theory of Leadership Effectiveness, New York, Sydney u.a. 1967
Fiedler, F.E. (1975)	Persönlichkeits- und situationsbedingte Determinanten der Führungseffizienz, in: Grochla, E. (Hrsg.), Organisationstheorie, 1. Teilband, Stuttgart 1975, 222 ff
Fox, M.W. (1963)	The Management Process. An Integrated Functional Approach, Homewood/Ill., 1963
Frei, M.D. (1969)	Externe und interne Bestimmungsfaktoren von Struktur und Verhalten individueller und kollektiver Entscheidungsträger in der industriellen Unternehmung in soziologischer Sicht, Diss. München 1969
French (jr.) J.R.P. Raven, B. (1968)	The Bases of Social Power, in: Cartwright, D.; Zander, A. (Hrsg.); Group Dynamics, Research and Theory, 3rd, ed., New York u.a. 1968
Frese, E. (1969)	Wirtschaftlichkeit und Organisation, in: HdO, 1969, 1787 ff

Frese, E. (1970)	Die hierarchische Struktur des Entscheidungssystems in der Unternehmung, unveröffentlichte Habilitationsschrift Köln 1970
Frese, E. (1971)	Ziele als Führungsinstrumente - Kritische Anmerkungen zum "Management by Objectives", in: ZfO, 40. Jg., 1971, 227 ff
Frese, E. (1972)	Organisation und Koordination, in: ZfO, 41. Jg., 1972, 404 ff
Friedmann, G. (1959)	Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt/M. 1959
Friedmann, G. (1961)	The Anatomy of Work, Labor, Leisure and the Implications of Automation, Glencoe; The Free Press 1961
Friedrichs, J. (1973)	Methoden empirischer Sozialforschung, Reinbeck b. Hamburg 1973
Fuchs - Wegner, G. Welge, M. (1974)	Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von Organisationskonzepten, in: ZfO, 43. Jg., 1974, 71 ff und 163 ff
Gäfgen, G. (1968)	Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1968
Galbraith, J.R. (1968)	Die moderne Industriegesellschaft, München, Zürich 1968
Galbraith, J.R. (1972)	Organization Design: An Information Processing View, in: Lorsch, J.W., Lawrence, P.R. (Hrsg.); Organization Planning, Cases and Concepts, Homewood/Ill. 1972, 49 ff
Galtung, J. (1972)	Institutionalisierte Konfliktlösung, in: Bühl, W.L., (Hrsg.), Konflikt und Konfliktstrategie - Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie, München 1972, 113 ff
Ganz, D. (1962)	Verbesserungsvorschläge im Betrieb, Diss. Mannheim 1962
Garbe, H. (1975)	Informationsbedarf, in: HdB, 1975, 1873 ff

Gasparski, W. (1969)	Zum Effizienzbegriff, in: Kommunikation 2, 1969, 81 ff
Gebert, D. (1974)	Organisationsentwicklung; Probleme des geplanten organisatorischen Handelns, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974
Gebert, D. (1976)	Bürokratische Organisationsstruktur und Organisationserfolg, in: Problem und Entscheidung, Heft 17, München 1976, 1 ff
Gebert, D. (1976 a)	Formalisierung (Regelvorgabe/Regelüberwachung) und ökonomischer Erfolg bei hoher Umweltkomplexität - Ein Beitrag zur kontingenztheoretischen Forschung; in: Problem und Entscheidung, Heft 17, 1976, 56 ff.
Gebert, D. (1977)	Zur Anpassung des Grades der Entscheidungsautonomie an unterschiedliche situative Bedingungen - Ergebnisse einer Befragung an Führungskräften in der BRD; in: Psychologie und Praxis, 1977, Band 21, 145 ff
Gebert, D. (1978)	Organisation; in: Mayer, A. (Hrsg.); Organisationspsychologie, Stuttgart 1978 16 ff
Gebert, D. (1978 a)	Organisation und Umwelt; Probleme der Gestaltung innovationsfähiger Organisationen, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1978
Georgopulos, B.S. Tannenbaum, A.S. (1957)	A Study of organizational Effectiveness, in: ASR, Vol. 22, 1957, 534 ff
GFK-Sonderdienst (1969)	Der Einkäufer - "Black-Box" im industriellen Beschaffungssystem, Nr. 9 Sept. 1969, herausgegeben von der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V., Nürnberg 1969
Golle, H. (1960)	Die Bedeutung des industriellen Einkaufs, in: Handbuch der Einkaufsleitung, München, 1960

Gordon, M.J. (1964)	Administered Price Systems to Control Large Organizations, in: Bonini, Ch.P.; Jaedicke, R.K., Wagner, H.M.; (Hrsg.); Management Controls New Directions in Basic Research, New York USA 1964, 1 ff
Graumann, C.F. (1965)	Die Dynamik von Interessen, Wertungen und Einstellungen, in: Thomae, H. (Hrsg.), Die Motivation menschlichen Handelns, Köln, Berlin 1965, 272 ff
Graumann, F. (1961)	Eigenschaften als Problem der Persönlichkeitsforschung, in: Lersch, Ph., Sander, F., Thomas, H. (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, Bd. 4, Göttingen 1961, 87 ff
Greenfield, B.T. (1975)	Organisationen als soziale Empfindungen: Annahmen über Veränderungen - neu überdacht, in: Gruppendynamik, 1975 2 ff
Griem, H. (1968)	Der Prozeß der Unternehmensentscheidung bei unvollkommener Information, Berlin 1968
Grochla, E. (1966)	Automation und Organisation. Die technische Entwicklung und ihre betriebswirtschaftlich-organisatorischen Konsequenzen, Wiesbaden 1966
Grochla, E. (Hrsg.) (1969)	Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969
Grochla, E. (1969)	Organisation der Planung, in: HdO, 1969, 1306 ff
Grochla, E. (1972)	Unternehmungsorganisation, Neue Ansätze und Konzeptionen, Reinbeck 1972
Grochla, E. (1974)	Neue Konzepte der Unternehmungsorganisation - Eine Strukturanalyse; in: Wild, J. (Hrsg.) Unternehmensführung; Festschrift für Erich Kosiol, Berlin 1974, 297 ff
Grochla, E. Wittmann, W. (1974/75)	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1974/75
Grochla, E. (1975)	Organisation und Organisationsstruktur, in: HdB, 1975, 2846 ff

Grochla, E.
Welge, M.
(1975)
Zur Problematik der Effizienzbestimmung von Organisationsstrukturen, in: ZfbF, 27. Jg., 1975, 273 ff

Grochla, E.
Welge, M.
(1975 a)
Einführung in die verhaltenstheoretisch orientierten Ansätze; in: Grochla, E. (Hrsg.): Organisationstheorie, Einführung und Quellen, 1. Teilband, Stuttgart 1975, 90 ff

Grochla, E.
Kubicek, H.
(1976)
Zur Zweckmäßigkeit und Möglichkeit einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Beschaffungslehre, in: ZfbF, 28. Jg., 1976, 257 ff

Grün, O.
Hamel, W.
Witte, E.
(1972)
Felduntersuchungen zur Struktur von Informations- und Entscheidungsprozessen, in: Witte, E. (Hrsg.) 1972, 110 ff

Grün, O.
(1973)
Das Lernverhalten in Entscheidungsprozessen der Unternehmung, Tübingen 1973

Guetzkow, H.
Simon, H.A.
(1955/56)
The Impact of Certain Communication Nets Upon Organization and Performance in Task-oriented Groups; in: MS, Vol. 1/2, 1955/56, 233 ff

Gutenberg, E.
(1962)
Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962

Gutenberg, E.
(1969)
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion, 15. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1969

Gzuk, R.
(1975)
Messung der Effizienz von Entscheidungen; Beitrag zu einer Methodologie der Erfolgsfeststellung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Tübingen 1975

Hacker, W.
(1973)
Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie, Berlin 1973

Hage, J.
(1965)
An Axiomatic Theory of Organizations, in: ASQ, Vol. 10, 1965, 289 ff

Hage, J. Aiken, M. (1967)	Relationship of Centralization to other structurel Properties, in: ASQ, Vol. 12, 1967, 72 ff
Hage, J. Aiken, M. (1967 a)	Programm Charge and Organizational Properties: A Comparative Analyses, in: ASR, Vol. 32, 1967, 503 ff
Hage, J. Aiken, M. (1971)	The organic Organization and Innovation, In: Sociology, Vol. 5, 1971 63 ff
Hahn, D. (1976)	Organisationsplanung und Planungsprozeß, in: ZfO, 45. Jg., 1976, 447 ff
Hall, A.D. (1962)	A Methodology for Systems Engineering; Princeton, New Jersey, 1962
Hall, R.H. (1968)	Professionalization and Bureaucratization, in: ASR, Vol. 33 (1), 1968, 92 ff
Hall, R.H. (1969)	Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model, in: Cummings, L.L., Scott, W.E., Jr., (Hrsg.), Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Homewood-Georgetown 1969, 395 ff
Hall, R.H. (1972)	Organizations, Structure and Process, Englewood Cliffs (New Jersey) 1972
Hamann, P. (1968)	Gewinnmaximierung - Dominantes Ziel oder Zieldominante;, in: ZfB, 38. Jg. 1968, 257 ff
Hanan, M. (1969)	Corporate Growth Through Internal Spinouts, in: HBR, Vol. 47, Nr. 6, 1969, 55 ff
Haseloff, O.W. (1964)	Einige Hypothesen zur Struktur von Lernprozessen, in: Steinbuch K., Wagner, W.W., (Hrsg.): Neuere Ergebnisse der Kybernetik; München, Wien 1964, 14 ff
Hasenack, W. (1954)	Ertragsbildungs-Analyse und Erfolgsspaltung als betriebswirtschaftliche Probleme, in: BFuP, 6. Jg. 1954, 276 ff

Hasenack, W. (1957) Grundsätze zur Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit in der Unternehmung in: ZfhF, N.F., 11. Jg., 1957, 281 ff

Hauschildt, J. (1969) Initiative, in: HdO, 1969, 734 ff

Hauschildt, J. (1973) Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: ZfB, 43. Jg., 1973, 709 ff

Hauschildt, J. (1976) Zielbildung - ein heuristischer Prozeß, in: ZfB, 46. Jg., 1976, 327 ff

Hax, H. (1965) Die Koordination von Entscheidungen, Köln, Bonn, Berlin, München 1965

Hax, H. (1969) Optimierung von Organisationsstrukturen; HdO, 1969, 1083 ff

Heckhausen, H. (196 .) Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation, Meisenheim am Glan 1963

Heinen, E. (1969) Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 39. Jg., 1969, 207 ff

Heinen, E. (1971) Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, G.V. (Hrsg.); Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, 21 ff

Heinen, E. (1975) Elemente einer Theorie einzelwirtschaftlicher Verteilung, in: ZfB, 45. Jg., 1975, 55 ff

Heinen, E. (1976) Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen; Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976

Heinen, E. (1976 a) Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Heinen, E., Grundlagen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976, 13 ff

Heinen, E. (1977)	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Wiesbaden 1977
Heinen, E. (Hrsg.) (1978)	Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 6. Aufl. Wiesbaden 1978
Heinen, E. (1978 a)	Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Heinen, E., 1978, 25 ff
Heinen, E. (Hrsg.) (1978 b)	Betriebswirtschaftliche Führungslehre; Ein entscheidungsorientierter Ansatz, Wiesbaden 1978
Heinen, E. (1978 c)	Führung als Gegenstand ber Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E., 1978 c, 19 ff
Heinen, E. (1978 d)	Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Kostentheorie und Kostenentscheidung, 5. Aufl., Wiesbaden 1978
Heinritz, S.F. Farell, P.W. (1971)	Purchasing: Principles and Applications, Englewood Cliffs, N. J. 1971
Henderson, D.B. Dearden, J. (1966)	New Systems for Divisional Control, in: HBR, Vol. 44, Nr. 5, 1966, 144 ff
Henke, G. (1969)	Aspekte und Probleme psychologischer Eignungsbegutachtung; in: H. Kulka, (Hrsg.); Arbeitspsychologie für die industrielle Praxis Berlin 1969, 299 ff
Hentze, J. (1977)	(unter Mitarbeit von Metzner, J.) Personalwirtschaftslehre 1 und 2, Bern, Stuttgart 1977
Herrmann, Th. (1973)	Persönlichkeitsmerkmale, Bestimmung und Verwendung in der psychologischen Wissenschaft, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1973
Hickson, D.J. (1966)	A Convergence in Organization Theory, in: ASQ, Vol. 11, 1966, 224 ff
Hickson, D.J. Hinings, C.R. Lee, C.A., Schneck, R.E. Pennings, J.M. (1971)	A Strategic Congingencies Theory of Intraorganizational Power; in: ASQ, Vol. 16, 1971, 216 ff

Hill, W. (1972)	Aufgaben und Entwicklungsrichtungen der Theorie der Unternehmungsorganisation, in: WiST, Heft 6, 1972, 239 ff
Hill, W. Fehlbaum, R. Ulrich, P. (1974)	Organisationslehre - Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Bd. 1 und 2, Bern, Stuttgart 1974
Hillier, T.J. (1975)	Decision-Making in the Corporate; in: Industrial Buying Process, Industrial Marketing Management, Vol. 4, 1975, 99 f
Hirshleifer, J. (1964)	Internal Pricing and Decentralized Decision, in: v. Bonini, Ch.P., Jaedicke, R.K.; Wagner, H.M. (Hrsg.): Management Controls, New Directions in Basic Research, New York USA 1964
Höfer, R. (1977)	Organisationen und ihre Umwelten - Struktur-, Konflikt- und Effizienzaspekte der Umweltanpassung sozialer Systeme, Frankfurt/M., Bern, Las Vegas 1977
Hoffmann, F. (1976)	Entwicklung der Organisationsforschung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976
Hoffmann, F. Bühner, R. (1976)	Organisationsgestaltung - Probleme, Konzeptmerkmale und Ergebnisse - Wiesbaden 1976
Hoyos, Graf, C. (1974)	Arbeitspsychologie; Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974
Huizinga, G. (1970)	Maslow's need hierarchy in the work situation, Groningen 1970
Humble, J. (1972)	Praxis des Management by Objectives, München 1972
Husband, R.W. (1940)	Cooperative versus Solitary Problem Solution; in: JSP, Vol. 11, 1940, 405 ff
Irle, M. (1971)	Macht und Entscheidungen in Organisationen. Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip, Frankfurt 1971
Irle, M. (1975)	Lehrbuch der Sozialpsychologie, Göttingen usw. 1975

Jaeggi, U. Wiedemann, H. (1963)	Der Angestellte im automatisierten Büro, Stuttgart 1963
Jakobs-Fuchs, J. (1978)	Planung der Personalfreisetzung. Determinanten - Instrumente - Strategien; Diss. München 1978
Joost, N. (1975)	Organisation in Entscheidungsprozessen - Eine empirische Untersuchung - Tübingen 1975
Jung, C.G.. (1950)	Psychologische Typen, 8. Aufl. Zürich 1950
Jurkovich, R. (1974)	A core typology of organizational environments; in: AWQ, Vol. 19, 1974, 380 ff
Kahn, R.L. Wolfe, D.M. Quinn, R.P. Snoek, D.J. (1964)	(in collaboration with R.A. Rosenthal) Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiquity; New York, London, Sydney 1964
Kanellopoulos, C.K. (1970)	Kommunikation und Kollegialorgane. Eine Studie des Systems der zwischenmenschlichen Kommunikationsbeziehungen in Unternehmungen unter besonderer Berücksichtigung der Kollegien; Berlin 1970
Kappler, E. (1972)	Systementwicklung - Lernprozesse in betriebswirtschaftlichen Organisationen, Wiesbaden 1972
Kappler, E. (1975)	Informationskosten aus der Sicht der Informationsökonomik und des Informationsverhaltens, in ZfO, 44. Jg., 1975, 95 ff
Kast, F.E. Rosenzweig, J.E. (1972)	The modern view: a systems approach in: Beishon, J., Peters, G. (Hrsg.), Systems Behaviour, London, New York, Evanston, San Francisco 1972, 14 ff
Katz, D., Kahn, R.L. (1966)	The Social Psychology of Organizations, New York, London, Sydney 1966
Keller, W. J. Ferrara, W.L. (1966)	Management Accounting for Profit Control, 2. Aufl., New York 1966

Kern, W. (1971) — Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung, in: ZfbF, 23. Jg., 1971, 701 ff

Keßler, A. (1976) — Die Entscheidung zwischen Funktional- und Divisionalorganisation - Darstellung und Bewertung betrieblicher Gesamtstrukturen, Berlin 1976

Khandwalla, P.N. (1975) — Unsicherheit und die "optimale" Gestaltung von Organisationen; in: Grochla, E. (Hrsg.); Organisationstheorie, 1. Teilband, 1975, 140 ff

Kieser, A. (1969) — Innovationen, in: HdO 1969, 741 ff

Kieser, A. (1970) — Unternehmungswachstum und Produktionsinnovation, Berlin 1970

Kieser, A. (1974) — Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung, in: ZfO, 43. Jg., 1974, 302 ff

Kieser,A. (1974 a) — Der Einfluß der Fertigungstechnologie auf die Organisationsstruktur industrieller Unternehmungen, in: ZfbF, 26. Jg., 1974, 569 ff

Kieser, A. Kubicek, H. (1975) — Ein organisatorisches Konzept für die Gestaltung von Management - Informationssystemen; in: Grochla, E., Szyperski, H. (Hrsg.); Organisationsstrukturen und Strukturen der Informationssysteme, Köln 1975, 263 ff

Kieser, A. Kubicek, H. (1977) — Organisation, Berlin, New York 1977

Kirsch, W. (1969) — Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht; in: ZfbF, 21. Jg., 1969, 665 ff

Kirsch, W. Meffert, H. (1970) — Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970

Kirsch, W. (1970) — Entscheidungsprozesse. Erster Band: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970

Kirsch, W. (1971)	Entscheidungsprozesse. Zweiter Band: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971
Kirsch, W. (1971 a)	Entscheidungsprozesse, Dritter Band: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971
Kirsch, W. (1971 b)	Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen, in: ZfbF, 23. Jg., 1971, 61 ff
Kirsch, W. Klein, H. (1977)	Management - Informationssysteme II Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus?; Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1977
Kirsch, W. Gabele, E. Treffert, J. (1977)	Werte von Führungskräften der deutschen Wirtschaft - Eine empirische Analyse -, München 1977
Kirsch, W. (1978)	Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, München 1978
Klein, H.K. (1975)	Managementinformationssysteme, Organisationstheoretische Perspektiven zur Anwendung der Informationstechnologie, unveröffentl. Manuskript, Mannheim, 1975
Klinger, K. (1961)	Zur Ermittlung des Einkaufserfolges und zur Messung der Einkaufsleistung im Industriebetrieb, in: DB, JG. 14, Nr. 8, 1961, 245 ff
Klis, M. (1970)	Überzeugung und Manipulation, Wiesbaden 1970
Knight, K.E. (1967)	A Descriptive Model for the Intra-Firm Innovation Process, in: Journal of Business, 40. Jg., 1967, 478 ff
Koch, H. (1972)	Die zentrale Globalplanung als Kernstück der integrierten Unternehmensplanung; in: ZfbF, 24. Jg., 1972, 222 ff
Kompenhans, K. (1977)	Industrielle Einkaufsorganisation, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1977

Kosiol. E. (1958)	Kritische Analyse der Wesensmerkmale des Kostenbegriffes, in: Kosiol, E., Schlinger, F., (Hrsg.): Betriebsökonomisierung der Kostenanalyse, Absatzrationalisierung und Nachwuchserziehung. Festschrift für Seyffert, R., Köln-Opladen 1958, 7 ff
Kosiol, E. (1959)	Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin 1959
Kosiol, E. (1962)	Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962
Kosiol, E. (1968)	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre - Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Wiesbaden 1968
Kosiol, E. (1968 a)	Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1968
Kottke, E. (1966)	Die optimale Beschaffungsmenge, Berlin 1966
Kramer, R. (1965)	Information und Kommunikation - Betriebswirtschaftliche Deutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Berlin 1965
Kräuchi, S.J. (1974)	Auslese von Führungskräften, Organisationspsychologie und Gruppendynamik, Bern, Stuttgart, 1974
Krieg, W. (1971)	Kybernetische Grundlagen der Unternehmensgestaltung; Bern, Stuttgart, 1971
Krink, J. (1977)	Management by Conflicts (MbC); in: ZfO, 46. Jg., 1977, 155 ff
Kroeber-Riel, W. (1966)	Beschaffung und Lagerung, Betriebswirtschaftliche Grundfragen der Materialwirtschaft, Wiesbaden 1966
Krüger, W. (1972)	Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung; Berlin 1972
Krüger, W. (1973)	Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe - Positive und negative Aspekte von Konfliktsituationen, München 1973

Krüger, W. (1974)	Umweltwandel und Unternehmungsverhalten, in: ZfO, 43. Jg., 1974, 62 ff
Krüger, W. (1976)	Macht in der Unternehmung - Elemente und Strukturen; Stuttgart 1976
Kubicek, H. (1975)	Informationstechnologie und organisatorische Regelungen, - Konzeptionelle Grundlage einer empirischen Theorie der organisatorischen Gestaltung des Benutzerbereiches in cumputergestützen Informationssystemen, Berlin 1975
Kubicek, H. (1975 a)	Empirische Organisationsforschung, Stuttgart, 1975
Kubicek, H. Wollnik, M. (1975)	Zur Notwendigkeit empirischer Grundlagenforschung in der Organisationstheorie; in: ZfO, 44. Jg., 1975, 301 ff
Kubicek, H. Thom, N. (1976)	Umsystem, betriebliches; in HdB, 1976, 3977 ff
Kupsch, P.U. (1973)	Das Risiko im Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1973
Kupsch, P.U. Marr, R. (1978)	Personalwirtschaft, in: Heinen (Hrsg.) 1978, 529 ff
Lachhammer, J. (1972)	Sozialwissenschaftliche Grundlagen für die Entwicklung eines Quasi-Simulationsmodells bei Investitionsentscheidungen. Diss. München 1972
Lanzetta, J.T. (1963)	Information Acquisition in Decision Making, in: Harvey, o.J., (Hrsg.): Motivation and Social Interaction; Cognitive Determinants, New York 1963, 239 ff
Lattmann, Ch. (1977)	Führung durch Zielsetzung, Bern, Stuttgart, 1977
Lawler, E.E. (1977)	Motivierung in Organisationen, Bern, Stuttgart, 1977
Lawrence, P.R. Lorsch, J.W. (1967)	Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: ASQ, Vol. 12, 1967, 1 ff

Lawrence, P.R. Lorsch, J.W. (1969)	Organization and Environment; Managing Differentiation and Integration, Homewood/Ill. 1969
Lazarsfeld, P.F. (1973)	Methodische Probleme der empirischen Sozialforschung, in: Hartmann H., (Hrsg.); Moderne Amerikanische Soziologie - Neuere Beiträge zur soziolohischen Theorie, 2. Aufl., Stuttgart 1973, 138 ff
Learned, P. Sproat, T. (1966)	Organization Theory and Policy, Homewood/Ill. 1966
Leavitt, H.J. Whisler, L. (1958)	Management in the 1980's, in: HBR, Vol. 36, Nr. 6, 1958, 41 ff
Leavitt, H.J. (1964)	Organizational Change in Industry: Structural, Technical,and Human Approaches, in: Coper, W.W., Leavitt, H.J., Shelly, M.W. (Hrsg.); New Perspectives in Organization Research, New York, London, Sydney 1964, 53 ff
Leavitt, H.J. (1965)	Managerial Psychology; An Introduction to Individuals, Pairs and Groups in Organizations, 2nd ed. (The University to Chicago Press) 1965
Lerchner, N. (1975)	Zielforschung in Unternehmungen, Wiesbaden 1975
Lettau, H.G. (1968)	Marketing-Daten: Der Einkauf als Informationsquelle, in: MJ, Nr. 3, 1968, 133 ff
Lienert, G.A. (1967)	Testaufbau und Testanalyse, 2. Aufl. Weinheim, Berlin 1967
Lieth, J.H. (1968)	Beschaffung: Wann ein Beschaffungsmarketing? in: MJ, 1968, 236 ff
Likert, R. (1967)	The Human Organization, New York u.a. 1967
Lindblom, C.E. (1965)	The Intelligence of Democracy, New York, London 1965

Loitlsberger, E. (Hrsg.) (1963) — Zum Informationsbegriff und zur Frage der Auswahlkriterien von Informationsprozessen, in: Loitlsberger, E.: Empirische Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für Illetschko, Wiesbaden 1963

Loos, W. (1977) — Die optimale Kontrollspanne als Grundlage organisatorischer Strukturmodelle, Bochum 1977

Lorsch, J.W. (1973) — Environment, Organization and the Individual; in: Negandhi, A.R. (Hrsg.); Modern Organizational Theory, Kent, Ohio 1973, 132 ff

Lorsch, J.W. Morse, J.J. (1974) — Organizations and their Members: a Contingency Approach, New York u.a. 1974

Luhmann, N. (1968) — Zweckbegriff und Systemrationalität, Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen 1968

Luhmann, N. (1972) — Funktionen und Folgen formaler Organisation, 2. Aufl., Berlin 1972

Lukatis, J. (1972) — Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt 1972

Mag, W. (1975) — Informationsbeschaffung, in: HdB, 1975, 1882 ff

Mag, W. (1977) — Entscheidung und Information München 1977

Mann, R.D. (1959) — A review of the relationship between personality and performance in small groups, in: Psychol. Bulletin, 1959, Vol. 56, 241 ff

March, J.G. Simon, H.A. (1958) — Organizations, New York, London 1958

Marr, R. (1973) — Innovation und Kreativität - Planung und Gestaltung industrieller Forschung und Entwicklung, Wiesbaden 1973

Maslow, A.H. (1970) — Motivation and Personality, 2. Aufl., New York 1970

Mayer, A.
Neuberger, O.
(1974)
Gibt es den optimalen Führungsstil? in: Personal 1974, 4, 156 ff

Mayntz, R.
(1961)
Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre, in: Schnaufer, E., Agthe, K. (Hrsg.): Organisation, 1. Band; Berlin, Baden-Baden 1961, 29 ff

Mayntz, R.
(1963)
Soziologie der Organisation, Reinbeck bei Hamburg 1963

Mayntz, R.
Holm, K.,
Hübner, P.
(1969)
Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 2. Aufl., Opladen 1969

Mayntz, R.
(1973)
Organisation und Zielsystem, in: IO, 42. Jg., 1973, 35 ff

Mc Clelland, D.C.
Atkinson, J.W.
Clark, R.A.
Lowell, E.L.
(1953)
The Achievement Motive, New York 1953

Mc Donough, A.M.
(1963)
Information Economies and Management Systems, New York, St. Louis, San Francisco, London 1963

Meffert, H.
(1968)
Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift, München 1968

Meffert, H.
(1969)
Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in ZfB, 39. Jg., 1969, 779 ff

Meier, A.
(1969)
Koordination, in: HdO 1969, 893 ff

Mellerowicz, K.
(1968)
Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Bd. II, 6. Aufl., Freiburg 1968

Menz, W.D.
(1973)
Die Profit Center Konzeption - Theoretische Darstellung und praktische Anwendung, Bern, Stutthart 1973

Meyer, W. (1951)	Elemente zu einer Beschaffungstheorie des Betriebes, in: Brogle, Th., (Hrsg.); Heft 10 der Schriftenreihe: Basler betriebswirtschaftliche Studien, Basel 1951
Müller, E. (1966)	Spekulative Einkäufe in Industrieunternehmungen; Diss. Freiburg/ Schweiz, Heidelberg 1966
Müller, W. (1969)	Die Informationsverarbeitung in der Unternehmung, in: v. Colbe, Busse, W., Sieber, G., (Hrsg.); Betriebswirtschaftliche Information, Entscheidung und Kontrolle, Festschrift für Hans Münstermann, Wiesbaden 1969, 15 ff
Müller, W. (1970)	Der Entscheidungsprozeß bei der Standortwahl, in: Jacob, H. (Hrsg.); Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 11: Zielprogramm und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, Wiesbaden 1970, 107 ff
Müller-Bader, P. (1977)	Konflikt und Leistung - Ein Beitrag zur Analyse der Leistungswirkung betrieblicher Konflikte; Diss. München 1977
Müller-Böling, D. (1977)	Arbeitszufriedenheit bei automatisierter Datenverarbeitung, Diss. Köln 1977
Müller-Merbach, H. (1972)	Operations-Research (V) - Chancen für mehr Effizienz in der Unternehmensorganisation in: Wirtschaftswoche, 26., H. 18. 1972, 41 ff
Müller-Merbach, H. (1973)	OR-Ansätze zur optimalen Abteilungsgliederung in Institutionen, in: Kirsch, W. (Hrsg.); Unternehmensführung und Organisation - Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in Innsbruck v. 23. - 27. Mai 1972, Wiesbaden 1977, 93 ff
Munz, M. (1956)	Beschaffung, in: HdB, 1956, 671 ff
Munz, M. (1959)	Beschaffung und Beschaffungsplanung im Industriebetrieb, Wiesbaden 1959
Neuberger, O. (1974)	Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974

Neuberger, O. (1974 a) Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974

Neuberger, O. (1976) Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin 1976

Newmann, W.H. (1963) Administrative Action, The Techniques of Organizational Management, 2nd ed., (Prentic Hall) Eglewood Cliffs, N. J. 1963

Nieder, P. Naase, C. (1977) Führungsverhalten und Leistung - Stand der Forschung und Konsequenzen für die betriebswirtschaftliche Praxis, Bern, Stuttgart 1977

Nordsieck, F. (1955) Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. Aufl., Stuttgart 1955

Nordsieck, F. (1961) Betriebsorganisation (Tafelband), Stuttgart 1961

Nordsieck, F. (1969) Funktion, in: HdO 1969, 602 ff

Normann, R. (1971) Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation, in: ASQ, Vol. 16, 1971, 203 ff

Nowak, St. (1963) Correlational, Definitional and Inferential Indicators, in: Polish Sociological Bulletin 1963, 2 (8)

Obermeier, G. (1977) Nutzen-Kosten-Analysen zur Gestaltung computergestützter Informationssysteme, Diss. München 1977

Odiorne, G.S. (1965) Management by Objectives; München, o.J., deutsche Übersetzung von Odiorne, G.S.: Management by objectives; A System of managerial leadership; New York, Toronto, London 1965

Oechsler, W.A. (1977) Organisationsstrukturen und Konfliktmanagement, in: Macharzina, K., Oechsler, W.A. (Hrsg.); Personalmanagement, Band II, Organisations- und Mitarbeiterentwicklung, Wiesbaden, 1977, 71 ff

Oehme, W. (1977)	Methoden der Unternehmensführung - Mit einer Einführung in das betriebswirtschaftliche Denken, Wiesbaden 1977
Opp, K.D. (1970)	Methodologie der Sozialwissenschaften - Einführung in die Probleme ihrer Theoriebildung, Reinbeck bei Hamburg 1970
Osborn, R.N. Hunt, J.G. (1974)	Environment and Organizational Effectiveness, in: ASQ, Vol. 19, 1974, 231 ff
o. V. (1970)	Die organisatorische Neuordnung der Henkel-Gruppe "Sparten, Funktionen und Regionen", in: ZfO, 39. Jg., 1970, 196 ff
o. V. (1973)	Im Einkauf liegt das Geschäft, in: Absatzwirtschaft, 1973, 1
o. V. (1979)	Nachholbedarf. Ergebnisse der Capital-Computeraktion Gehälter, in: Capital, Nr. 4, 1979, 88 f
Parsons, T. (Hrsg.) (1961)	An Outline of the Social System, in: Parsons, T. u.a. (Hrsg.); Theories of Society, Glencoe Ill. 1961, 30 ff
Pennings, J.M. (1975)	The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectivness, in: ASQ, Vol. 20, 1975, 393 ff
Perrow, C. (1970)	Departmental power and perspectives in industrial firms, in: Zald, M.N. (Hrsg.); Power in Organizations, Nashville 1970, 59 ff
Pickle, B.H. Rungeling, B.S. (1973)	Empirical Investigation of Entrepreneurial Goals and Customer Satisfaction, in. JoB, 1973, 268 ff
Piehl, D. (1971)	An operational Measure of Structure in Business Organizations, in: University of Washington Business Review 30, 1971, 21 ff
Poensgen, O. (1973)	Geschäftsbereichsorganisation, Opladen 1973

Popitz, H. (1967)	Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie, Tübingen 1967
Porter, L.W. Lawler, E.E. (1965)	Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavioir, in: Psychological Bulletin 64, 1965, 23 ff
Porter, L.W. Lawler, E.E. (1968)	Managerial Attitudes and Performance, Homewood, 1968
Porter, L.W. Lawler, E.E. (1968 a)	What job attitudes tell about motivation, in HBR, Vol. 46, Nr. 1-2, 1968, 118 ff
Price, J.L. (1972)	Handbook of organizational measurement, London 1972
Pugh, D.S. Hickson, D.J. Hinings, C.R., Turner, C. (1968)	Dimensions of Organization Structure, in: ASQ, Vol. 13, 1968, 65 ff
Pugh, D.S. Hickson, D.J. Hinings, C.R. Turner, C. (1969)	The Context of Organization Structures in: ASQ, Vol. 14, 1969, 91 ff
Pugh, D.S. Hickson, D.J. Hinings, C. (1969 a)	An empirical taxonomy of structures of work organizations, in: ASQ, Vol. 14, 1969, 115 ff
Pugh, D.S. Hickson, D.J. (Hrsg.) (1976)	Organizational Structure in its Context, The Aston Programme I., Westmead, Lexington 1976
Pugh, D.S. Hinings, C.R. (Hrsg.) (1976)	Organizational Structure, Extensions and Replications, The Aston Programme II, Westmead, Lexington 1976
Rados, D.L. (1972)	Selection and Evaluation of Alternatives in Repetitive Decision Making, in: ASQ, Vol. 17, 2, 1972, 196 ff
Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.) (1967)	Leitfaden für die industrielle Beschaffungsmarktforschung - mit Beispiel - Frankfurt 1967

Reddewig, G. Dubberke, H.A. (1959)	Einkaufsorganisation und Einkaufsplanung, Wiesbaden 1959
Reitmann, W.R. (1965)	Cognition and Thought, New York, London, Sydney 1965
Richards, M.D. Greenlaw, P.S. (1966)	Management Decision Making, Homewood/Ill. 1966
Rice, A.K. (1973)	Individual, Group and Intergroup Process, in: Baker, F. (Hrsg.); Organizational Systems, General Systems Approaches to Complex Organizations, Homewood/Ill. 1973, 341 ff
Riebel, H. (1954)	Die Elastizität des Betriebes, Köln/Opladen 1954
Riebel, P. (1973)	Rechnungsziele, Typen von Verantwortungsbereichen und Bildung von Verrechnungspreisen, in: ZfbF, 2. Sonderheft, 25. Jg., 1973, 11 ff
Riesmann, D. (1950)	The Lonely Crowd, New Haven 1950
Robinson, P.J. Faris, Ch.W. (1967)	With contributions by Wind, Industrial Buying and Creative Marketing, Boston 1967
Rockeach, M. (1960)	The Open and Closed Mind, Investigations into the Nature of Belief Systems and Personality Systems, New York 1960
Römheld, D. (1973)	Informationssysteme und Management-Funktionen; Wiesbaden 1973
Rössle, K. (1948)	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1948
v. Rosenstiel, L. (1975)	Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen - Leistung und Zufriedenheit, Berlin 1975
Roth, K. (1976)	Informationsbeschaffung von Organisationen - Analyse des Informationsverhaltens von Organisationen am Beispiel von Entscheidungsprozessen auf Investitionsgütermärkten, Diss. Mannheim 1976

Rothweiler, P.M. (1978) Informations-Nachfrage und Informations-Wirkung: Ein pragmatischer Ansatz zur Erfolgsermittlung von Informationen und Informationssystemen; Diss. München 1978

Rubinstein, S.L. (1966) Das Wesen des Denkens und seine Komponenten, in: Graumann, C.F. (Hrsg.); Denken, 3. Aufl., Köln, Berlin 1966, 75 ff

Ruffner, A. (1972) Wissenschaftstheoretische Überlegungen zur Betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, in: Dlugos, G., Eberlein, G., Steinmann, H. (Hrsg.); Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre - eine methodologische Kontroverse -, Düsseldorf 1972, 185 ff

Sandig, C. (1971) Grundriß der Beschaffung, in: Geist, M. (Hrsg.): Vom Markt des Betriebes zur Betriebswirtschaft. Bedarf, Beschaffung, Absatz; Arbeiten von Curt Sandig, 1971, 82 ff

Scheuch, E. (1967) Das Interview in der Sozialforschung, in: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, 2 Bände, 1. Band, 2. Aufl. Stuttgart 1967, 136 ff und 707 ff

Schindel, V. Wenger, E. (1978) Führungsmodelle, in: Heinen, E. (Hrsg.), 1978 b, 97 ff

Schleip, W. (1972) Eingliederung der Beschaffung in die Unternehmensorganisation, Lehrwerk industrieller Beschaffung, Band 15, Frankfurt 1972

Schmalenbach, E. (1963) Kostenrechnung und Preispolitik, 8. Aufl., Köln, Opladen 1963

Schmalenbach, E. (1948) Pretiale Wirtschaftslenkung; Band 1: Die optimale Geltunszahl, Bremen-Horn 1947; Band 2: Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen-Horn 1948

Schmidt, G. (1970) Bestimmungsfaktoren organisatorischer Lösungen - Zur Differenzierung organisatorischer Aussagen, in: ZfO, 39. Jg., 1970, 355 ff

Schmidt, P. (1972)	Matrixorganisation als geeigente Organisationsform für Mehrprodukt-unternehmen, in: ZfO 1972, 41. Jg., 183 ff
Schmidt, R.B. (1969)	Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 1; Grundlagen und Zielsetzung, Stuttgart 1969
Schmidt, R.B. (1972)	Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 2: Zielerreichung, Stuttgart 1972
Schneider, D. (1967)	Der Abteilungsleiter als Unternehmer?, in: Der Volkswirt, 2. Jg., 1967, 275 ff
Schnelle, E. (1966)	Entscheidung im Management. Wege zur Lösung komplexer Aufgaben in großen Organisationen, Quickborn 1966
Schnutenhaus, O.R. (1957)	Die Zusammenarbeit zwischen industriellem Einkauf und Vertrieb, in: ZfB, 27. Jg., 1957, 412 ff
Schober, W. (1965)	Der industrielle Einkauf in der betrieblichen Praxis - Ergebnisse einer Untersuchung in Klein-, Mittel- und Großbetrieben verschiedener Industriezweige, Köln, Frankfurt/M. 1965
Schrader, A. (1971)	Einführung in die empirische Sozialforschung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1971
Schulz, D.H. (1977)	Die Initiative zu Entscheidungen, Tübingen 1977
Schwarz, H. (1977)	Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, 8. Aufl., München 1977
Schweitzer, M. (1964)	Probleme der Ablauforganisation in Unternehmungen, Berlin 1964
Schweitzer, M. (1969)	Arbeitsanalyse, in: HdO 1969, 89 ff
Schweitzer, M. (1969 a)	Arbeitssynthese, in: HdO 1969, 136 ff
Seidel, N. (1971)	Eine Systematik der Organisation. Grundsätze und ihre praktische Anwendung in der Betriebsorganisation, in: ZfO, 40. Jg., 1971, 127 ff und 195 ff

Seischab, H. (1963)	Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, 2. Aufl., Stuttgart 1963
Shet, J.N. (1973)	A Model of Industrial Buyer Behavior, in: JoM, Vol. 73, 1973, 50 ff
Shillinglaw, G. (1962)	Toward a Theory of Divisional Income Measurement, in: Accounting Review, Vol. 37, Nr. 2, 1962, 208 ff
Shillinglaw, G. (1964)	Divisional Performance Review: An Extension of Budgetary Control, in: Bonini, Ch., Jaedicke, R.K., Wagner, H.M. (Hrsg.): Management Controls. New Directions in Basic Research, New York usw. 1964, 149 ff
Siegel, A.E. Siegel, S. (1968)	Reference Groups, Membership Groups, and Attitude Change, in: Cartwright, D., Zander, A. (Hrsg.): Group Dynamic Research and Theory, 3. Aufl., New York, Evanston, London 1968, 74 ff
Silverman, D. (1970)	The Theory of Organization, London 1970
Simon, H.A. (1957)	Models of Man. Social and Rational, New York 1957
Simon, H.A. (1964)	On the Concept of Organizational Goals, in: ASQ, Vol. 9, 1964, 1 ff
Simon, H.A. (1966)	Perspektiven der Automation für Entscheider, Quickborn 1966
Solomons, D. (1965)	Divisional Performance - Measurement and Control, Homewood/Ill. 1965
Spiegel-Dokumentation (1967)	Die industriellen Einkaufsentscheidungen, Eine empirische Untersuchung zum Informations- und Entscheidungsverhalten, Hamburg 1967
Spies, U. (1976)	Grundlagen, Determinanten und situationsbezogene Gestaltung der optimalen Arbeitsaufgabe, Berlin 1976
Staehle, W.H. (1967)	Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Diss. München 1967
Staehle, W. (1973)	Organisation und Führung sozio-technischer Systeme - Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973

Starbuck, W.H. (1976)	Organizations and their Environments, in: Dunnette, M.D. (Hrsg.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago 1976, 1069 ff
Stark, H. (1973)	Beschaffungsführung; Grundlagen marktkonformen und zielorientierten Verhaltens in der Beschaffung, Stuttgart 1973
Stark, H. (1974)	Industrielle Beschaffung im Diffussionsprozeß von Innovationen, in: Rationalisierung, 1974
Steers, R.M. (1975)	Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, in: ASQ, Vol. 20, 1975, 546 ff
Steinbrüchel, M. (1971)	Die Materialwirtschaft der Unternehmung, Bd. 3 der Schriftenreihe "Unternehmung und Unternehmensführung", Bern, Stuttgart 1971
Steinbuch, K. (1965)	Automat und Mensch, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1965
Steinle, C. (1975)	Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung, Berlin 1975
Stogdill, R.M. (1948)	Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, in: Journal of Psychology, Vol. 25, 1948, 35 ff
Stogdill, R.M. (1959)	Individual Behavior and Group Achievement, New York 1959
Stogdill, R.M. (1966)	Dimensions of Organizational Theory, in: Thompson, J.D. (Hrsg.): Approaches to Organizational Design, Pittsburgh 1966, 35 ff
Stratmann, H.G. (1968)	Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung der betriebswirtschaftlichen Organisationen. Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968
Strauss, G. (1962)	Tactics of lateral relationship: the purchasing agent, in: ASQ, Vol. 7, 1962, 161 ff

Strothmann, K.H. (1966)	Marktforschung im Einkauf, Rationalisierung 1966, 162 ff
Strothmann, K.H. (1972)	Entscheidungsprozesse und Informationsverhalten in der Industrie, Spiegel-Untersuchung, Hamburg 1972
Sturzenhecker, W. (1965)	Der Leitende Angestellte in Theorie und Praxis, Diss. Universität Münster, 1965
Sundhoff, E. (1958)	Grundlagen und Technik der Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Essen 1958
Szyperski, N. (1962)	Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1962
Szyperski, N. (1975)	Informationssysteme, in: HdB 1975, 1900 ff
Taylor, D.W. Faust, W.L. (1952)	Twenty Questions: Efficiency in Problem Solving as a Function of Size of Groups, JEP, Vol. 44, 1952, 360 ff
Tenckoff, Ph. (1974)	Führung mit Zielsetzung und analytische Leistungsbeurteilung, in: ZfO, 43. Jg., 1974, 423 ff
Terreberry, S. (1968)	The Evaluation of the Organizational Environments, in: ASQ, Vol. 13, 1968, 590 ff
Thiele, L.-D. (1968)	Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmung, Diss. München 1968
Thomae, H. (1960)	Das Problem der Konstanz und Variabilität der Eigenschaften, in: Lersch, P., Thomae, H. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. IV: Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie, Göttingen 1960, 281 ff
Thompson, J.D. (1967)	Organizations in Action, Social Science Bases of Administrative Theory, New York, St. Louis, San Francisco, Toronto, London, Sydney 1967
Thompson, V.A. (1969)	Bureaucracy and Innovation, Alabama 1969

Trautmann, W.P. (1962)	Moderne Einkaufs-Praxis, Stuttgart 1962
Triandis, H.C. (1959)	A Critique and an Experimental Design for the Study of the Relationship between Producting and Jobs Satisfaction, in: Psychological Bulletin, Vol. 56, 1959, 309 ff
Triandis, H.C. (1966)	Notes on the Design of Organizations, in: Thompson, J.D. (Hrsg.): Approaches to Organizational Design, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press 1966, 57 ff
Ulrich, E. (1974)	Die Erweiterung des Handlungsspielraumes in der betrieblichen Praxis, in: JO, 43. Jg., 1974, 6 ff
Ulrich, H. (1968)	Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern, Stuttgart 1968
Ulrich, H. (1969)	Betrachtungen zum Organisationsgrad von Unternehmungen, in: Kloidt, H. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Forschung in internationaler Sicht, Festschrift für Erich Kosiol zum 70. Geburtstag, Berlin 1969, 193 ff
Ulrich, P. Fluri, E. (1975)	Management, Bern 1975
Vormbaum, H. (1959)	Wechselbeziehungen zwischen den fixen Kosten und dem betrieblichen Elastizitätsstreben, in: ZfB, 29. Jg., 1959, 193 ff
Vroom, V.H. (1964)	Work and Motivation, New York, London, Sydney 1964
Wagner, R.P. (1975)	Leistung und Leistungsdeterminanten, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, 1182 ff
Wagner, R.P. (1977)	Partizipation und Motivation in Organisationen, Frankfurt/M., Zürich 1977
Walker, A.H. Lorsch, J.W. (1970)	Organizational Choice: Product versus Function, in: Lorsch, J.W., Lawrence, P.R. (Hrsg.): Studies in Organization Design, Homewood-Georgetown 1970, 36 ff

Weckbacher, G. (1970)	Die Kontrolle der Abwicklung des industriellen Einkaufs, Diss. Freiburg/ Schweiz 1967, Frankfurt/M. 1970
Welge, M. (1975)	Profit-Center-Organisation; Organisatorische Analyse von Strukturbewertungsproblemen in funktionalen und Profit-Center-orientierten Organisationen, Wiesbaden 1975
Westermann, H. (1972)	Gewinnorientierter Einkauf; Grundlagen und Technik des modernen Einkaufs; Ein Grundriß für Wirtschaftspraxis und Ausbildung, 2. Aufl., Berlin 1972
Westing, J.M. Fine, I.V. (1967)	Industrial Purchasing, Buying for Industry and Budgetary Institutions, sec. ed., New York u.a. 1967
Whinston, A. (1962)	Price Coordination in Decentralized Systems, O.N.R., Research Memorandum No. 99, Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration, June 1962
Whinston, A. (1964)	Price Guides in Decentralized Organizations, in: Cooper, W., Leavitt, H. F., Shelly II. W.M. (Hrsg.): New Perspectives in Organization Research, New York 1964, 405 ff
Wiese, L.v. (1965)	Wettbewerb (I), Soziologische Einordnung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaft, Bd. 12, 1965, 25 ff
Wieser, W. (1959)	Organismen, Strukturen, Maschinen, Frankfurt/M. 1959
Wild, J. (1966)	Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Entwurf eines Wissenschaftsprogramms, Berlin 1966
Wild, J. (1967)	Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1967
Wild, J. (1967 a)	Zur praktischen Bedeutung der Organisationstheorie, in: ZfB, 37. Jg., 1967, 567 ff

Wild, J. (1969)	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre: Gegenwartsstand und Zukunftsperspektiven in: ZfO, 38. Jg., 1969 3 ff
Wild, J. (1971)	Zur Problematik der Nutzenbewertung von Informationen, in: ZfB, 41 Jg.. 1971, 315 ff
Wild, J. (1972)	Product Management - Ziele, Kompetenzen und Arbeitstechniken des Produktmanagers, München 1972
Wille, F. (1970)	Management mit Profit Center, München 1970
Williamson, O.E. (1970)	Corporate Control and Business Behavior, Englewood Cliffs 1970
Wilson, J.Q. (1966)	Innovation in Organization: Notes Toward a Theory, in: Thompson, J.D. (Hrsg.): Approaches to Organizational Design, Pittsburgh, Pa. 1966, 193 ff
Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut des Deutschen Gewerkschaftsbundes (WSI) (Hrsg.) (1973)	Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtsschaftslehre, WSI-Forum am 6. u. 7. Juni 1973 in Düsseldorf, Köln 1973
Wirz, W. (1915)	Zur Logik des Qualitätsbegriffes, in: Jahrbücher für Nationalökonimie und Statistik 104, 1915, I., 1 ff
Wiswede, G. (1972)	Soziologie des Verbraucherverhaltens, Stuttgart 1972
Wiswede, G. (1973)	Motivation und Verbraucherverhalten, 2. Aufl., München 1973
Witte, E. (1964)	Analyse der Entscheidung. Organisatorische Probleme eines geistigen Prozesses, in: Grochla, E. (Hrsg.): Organisation und Rechnungswesen, Berlin 1964, 101 ff
Witte, E. (1968)	Phasentheorien und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfB, 38. Jg., 1968, 625 ff

Witte, E. (1969)	Entscheidungsprozesse, in: HdO 1969, 497 ff
Witte, E. (1972)	Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972
Witte, E. (1972 a)	Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, in: Witte 1972, 1 ff
Witte, E. (1973)	Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973
Witte, E. (1975)	Informationsverhalten, in: HdB 1975, 1915 ff
Witte, E. (1976)	Die Bedeutung neuer Kommunikationssysteme für die Willensbildung im Unternehmen, in: Albach, H., Sadowski, D., (Hrsg.): Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen, Berlin 1976, 305 ff
Wittmann, W. (1959)	Unternehmung und unvollkommene Information, Köln, Opladen 1959
Wittmann, W. (1969)	Information, in: HdO, 1969, 699 ff
Woodward, J. (1968)	Management and Technology, London 1968
Wurst, S. (1967)	Das Entscheidungskollegium. Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung, Diss. München 1967
Zangemeister, C. (1970)	Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, München 1970
Zannetos, Z.S. (1965)	On the Theory of Divisional Structures: Some Aspects of Centralization and Decentralization of Control and Decision Making, in: MS, 12. Jg., 1965, B 49, ff
Zannetos, Z.S. (1971)	Computerized Management Information Systems and Organizational Structures, in: Grochla, E., Szyperski, N. (Hrsg.): Management-Informations-Systeme, Wiesbaden 1971, 695 ff

Zepf, G. (1972) Kooperativer Führungsstil und Organisation. Zur Leistungsfähigkeit und organisatorischer Verwirklichung einer kooperativen Führung in Unternehmungen, Wiesbaden 1972

Ziegler, H. (1970) Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1970

L e b e n s l a u f

Name:	Elisabeth Schmalfuß, geb. Strunz
Geboren:	16.1.52 in Rehau/Ofr.
Eltern:	Rudolf Strunz Dr. Elisabeth Strunz, geb. Linhardt
Schulen:	1958-1962 Pestalozzi-Schule Rehau 1962-1971 Städt. Mädchengymnasium Hof/Saale 19.6.1971 Reifeprüfung
Studium:	1971-1976 Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München 14.7.1976 Diplomprüfung
Praktika:	während des Studiums in Bank- und Industriebetrieb
Berufliche Tätigkeit:	Seit 1.1. 1977 zeitweise im elterlichen Betrieb tätig